



ISSN: 2636-8048

ULUSLARARASI  
YÖNETİM AKADEMİSİ DERGİSİ  
International Journal of Management Academy

Yıl / Year: 2020 - Cilt / Volume: 3 - Sayı / Issue: 1



**ULUSLARARASI YÖNETİM AKADEMİSİ DERGİSİ (UYAD)**  
**INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT ACADEMY**

**Cilt 3, Sayı 1, Yıl 2020**

**Volume 3, Issue 1, Year 2020**

**ISSN: 2636-8048**

**Sahibi / Owner**

**MEHMET MECEK**

**Genel Editörler / General Editors**

**Öğr. Grv. Mehmet MECEK**

**Dr. Öğr. Üyesi. Vedat YILMAZ**

**Dr. Öğr. Üyesi. Selman Sacit BOZ**

**İletişim / Contact:**

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi Editörlüğü

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

Web : <http://dergipark.org.tr/mana>

**Yayıncı / Publisher**

**Mehmet MECEK**

**Genel Editörler / General Editors**

**Lecturer. Mehmet MECEK**

**Asst. Prof. Dr. Vedat YILMAZ**

**Asst. Prof. Dr. Selman Sacit BOZ**

**Alan Editörleri / Departmental Editors**

**Yönetim Bilimleri / Management Sciences : Prof. Dr. Bekir PARLAK**

**Yerel Yönetimler / Local Governments : Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN**

**Kent Politikaları / Urban Politics : Prof. Dr. Hasan YAYLI**

**Kırsal & Dağlık Alan Yönetimi / Rural & Mountainside Management : Prof. Dr. Zerrin TOPRAK KARAMAN**

**Özel Çevre Koruma Bölgeleri Yön./Special Environmental Protection Zones Management: Prof. Dr. A.Menaf TURAN**

**Kentsel Dönüşüm Pol.ve Yön. / Urban Transformation Politics and Management : Dr. Öğr.Üy. Vedat YILMAZ**

**Siyasi Coğrafya / Political Geography : Prof. Dr. Emin ATASOY**

**Kamu Politikaları / Public Policies : Prof. Dr. Hamza ATEŞ**

**Güvenlik Yönetimi ve Politikaları / Security Politics and Management : Assoc. Prof. Dr. Ali Fuat GÖKÇE**

**Çevre Yönetimi ve Politikaları / Environmental Politics and Management : Assoc. Prof. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU**

**Göç Yönetimi ve Politikaları / Immigration Politics and Management : Prof. Dr. Mithat Arman KARASU**

**Afet Yönetimi ve Politikaları / Disaster Politics and Management : Prof. Dr. Zerrin TOPRAK KARAMAN**

**Sağlık Yönetimi ve Politikaları / Health Politics and Management : Assoc. Prof. Dr. Oğuz IŞIK**

**Turizm Yönetimi ve Politikaları / Turism Politics and Management : Prof. Dr. Akyay UYGUR**

**Teknoloji Yönetimi ve Politikaları / Technology Politics and Management : Prof. Dr. Murat OKÇU**

**Eğitim Yönetimi ve Politikaları / Edicational Politics and Management : Prof. Dr. Ercan YILMAZ**

**Yönetim Tarihi / History of Management : Prof. Dr. Mehmet SEYİTDANLIOĞLU**

**Yönetim Hukuku / Administrative Law : Prof. Dr. Halil KALABALIK**

**İdari Yargılama Hukuku / Administrative Jurisdiction Law : Asst. Prof. Dr. Selman Sacit BOZ**

**Kamu Mali Yönetimi / Public Financial Management : Prof. Dr. Özhan ÇETİNKAYA**

**İnsan Kaynakları Yönetimi / Human Resources : Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ**

**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi / Organizational Behavior And Administration Psychology : Prof. Dr. Ferit İZCİ**

**İşletme Yönetimi / Business Management : Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ**

**Siyaset Bilimi / Political Science : Prof. Dr. Turgay UZUN**

**Avrupa Birliği / European Union : Prof. Dr. Hüsamettin İNAÇ**

**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri / Labor Economics And Industrial Relations : Prof. Dr. Özlem ÇAKIR**

**Sosyal Hizmetler / Social Services : Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY**

**Yönetişim ve Sosyal Politika / Governance And Social Policy : Asst. Prof. Dr. Yıldız ATMACA**

**Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı / Office Management and Executive Assistance : Prof. Dr. Akyay UYGUR**

## Yayın Kurulu / Editorial Board

**Öğr. Grv. Mehmet MECEK : Yayın Kurulu Başkanı / Genel Koordinatör**

**Lect. Mehmet MECEK : Head of the Editorial Board / General Coordinator**

**Dr. Öğr. Üyesi. Vedat YILMAZ : ÜYE / Yayın Değerlendirme Son Kontrol Sorumlusu**

**Asst. Prof. Dr. Vedat YILMAZ : Member / Release Evaluation Last-Control Officer**

**Bilim Uzm. Gülsevil MECEK : ÜYE / Yayın Değerlendirme Ön Kontrol Sorumlusu**

**Scientist Gülsevil MECEK : Member / Release Evaluation Pre-Control / Layout Officer**

**Dr. Öğr. Üyesi. Selman Sacit BOZ : ÜYE / Süreç Yönetimi ve Tanıtım Sorumlusu**

**Asst. Prof. Dr. Selman Sacit BOZ : Member / Process Management and Publicity Officer**

**Dr. Öğr. Grv. Özge KOCAKULA : ÜYE / İngilizce Çeviri Ön Kontrol Sorumlusu**

**Asst. Prof. Dr. Özge KOCAKULA : Member / English Translation Pre-Control Officer**

**Dr. Uğur UĞRAK : ÜYE / İngilizce Çeviri Ön Kontrol Sorumlusu**

**Dr. Uğur UĞRAK : Member / English Translation Pre-Control Officer**

**Doktorant. Serhat DÜVENCİ : ÜYE / İndeks Başvuru ve Değerlendirme Sorumlusu**

**PhD Student. Serhat DÜVENCİ : Member / Index Application and Evaluation Officer**

**Umut ASLAN : ÜYE / İndeks Veri Girişi Sorumlusu**

**Umut ASLAN : Member / Index Data Entry Officer**

**Öğr. Grv. Mehmet Akif AĞTAŞ : ÜYE / Logo Tasarım Yöneticisi**

**Lect. Mehmet Akif AĞTAŞ : Member / Logo Desing Manager**

**Prof. Dr. Bekir PARLAK : TÜRKİYE (TURKEY)**

**Prof. Dr. Emin ATASOY : TÜRKİYE (TURKEY)**

**Prof. Dr. Eric James STRAUSS : ABD (USA)**

**Prof. Dr. Jan A. WENDT : POLONYA (POLAND)**

**Prof. Dr. Snezana M. SERBULA : SIRBİSTAN (SIRBIA)**

**Assoc. Prof. Dr. Neringa SLAVINSKAITE : LİTVANYA (TURKEY)**

**Assoc. Prof. Dr. Murtaza HASANOV : AZERBAYCAN (AZERBAIJAN)**

**Assoc. Prof. Dr. Zharas BERDENOV : KAZAKİSTAN (KAZAKHSTAN)**

**Assoc. Prof. Dr. Igor JELEN : İTALYA (ITALY)**

**Assoc. Prof. Dr. Elena GALAY : BEYAZ RUSYA (BELARUS)**

**Assoc. Prof. Dr. Liudmyla RADOVETSKA : UKRAYNA (UKRAINE)**

## Bilim ve Danışma Kurulu / Advisory Board

Prof. Dr. A. Menaf TURAN

(Van Yüzüncü Yıl University, TURKEY)

Prof. Dr. Adnan GERÇEK

(Uludağ University, TURKEY)

Prof. Dr. Akif Argun AKDOĞAN

(Social Sciences University For Ankara, TURKEY)

Prof. Dr. Akyay UYGUR

(Ankara Hacı Bayram Veli University, TURKEY)

Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY

(Karabük University, TURKEY)

Prof. Dr. Andrzej RYKALA

(Lodz University, POLAND)

Prof. Dr. Bayram COŞKUN

(Muğla Sıtkı Koçman University, TURKEY)

Prof. Dr. Bekir PARLAK

(Uludağ University, TURKEY)

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

(Atılım University, TURKEY)

Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ

(Hacettepe University, TURKEY)

Prof. Dr. Emin ATASOY

(Uludağ University, TURKEY)

Prof. Dr. Ercan YILMAZ

(Necmettin Erbakan University, TURKEY)

Prof. Dr. Eric James STRAUSS

(Michigan State University, USA)

Prof. Dr. Fatma Neval GENÇ

(Adnan Menderes University, TURKEY)

Prof. Dr. Halil KALABALIK

(Türkiye İnsan Hakları Eşitlik Kurumu, TURKEY)

Prof. Dr. Hamza AL

(Sakarya University, TURKEY)

Prof. Dr. Hamza ATEŞ

(İstanbul Medeniyet University, TURKEY)

Prof. Dr. Hasan YAYLI

(Kırıkkale University, TURKEY)

Prof. Dr. Hikmet KAVRUK

(İstanbul Gelişim University, TURKEY)

Prof. Dr. Hüsamettin İNAÇ

(Dumlupınar University, TURKEY)

Prof. Dr. Jan A. WENDT

(Gdansky University, POLAND)

Prof. Dr. Kemal GÖRMEZ

(Ankara Hacı Bayram Veli University, TURKEY)

Prof. Dr. M. Kemal ÖKTEM

(Hacettepe University, TURKEY)

Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

(Uludağ University, TURKEY)

Prof. Dr. Mehmet SEYİTDANLIOĞLU

(Hacettepe University, TURKEY)

Prof. Dr. Mete YILDIZ

(Hacettepe University, TURKEY)

Prof. Dr. Mithat Arman KARASU

(Harran University, TURKEY)

Prof. Dr. Murat OKÇU

(Süleyman Demirel University, TURKEY)

## Bilim ve Danışma Kurulu / Advisory Board

Prof. Dr. Musa EKEN (Sakarya University, TURKEY)	Assoc. Prof. Dr. Elena GALAY (Belarusian State University, BELARUS)
Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK (Muğla Sıtkı Koçman University, TURKEY)	Assoc. Prof. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU (Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, TURKEY)
Prof. Dr. Özhan ÇETİNKAYA (Uludağ University, TURKEY)	Assoc. Prof. Dr. Igor JELEN (Trieste University, ITALY)
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR (Dokuz Eylül University, TURKEY)	Assoc. Prof. Dr. Kadir Caner DOĞAN (Gümüşhane University, TURKEY)
Prof. Dr. Selma KARATEPE (İstanbul Gelişim University, TURKEY)	Assoc. Prof. Dr. Liudmyla RADOVETSKA (National Academy of Security Service of Ukraine)
Prof. Dr. Şafak KAYPAK (Mustafa Kemal University, TURKEY)	Assoc. Prof. Dr. Mehmet Zahid SOBACI (Uludağ University, TURKEY)
Prof. Dr. Tomasz MICHALSKI (Gdansk University, POLAND)	Assoc. Prof. Dr. Murtaza HASANOV (The Academy of Public Administration of AZERBAIJAN)
Prof. Dr. Turgay UZUN (Muğla Sıtkı Koçman University, TURKEY)	Assoc. Prof. Dr. Mustafa KOCAOĞLU (Konya Necmettin Erbakan University, TURKEY)
Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN (Hacettepe University, TURKEY)	Assoc. Prof. Dr. Oğuz IŞIK (Hacettepe University, TURKEY)
Prof. Dr. Veysel EREN (Mustafa Kemal University, TURKEY)	Assoc. Prof. Dr. Savaş Zafer ŞAHİN (Atılım University, TURKEY)
Prof. Dr. Yakup BULUT (Mustafa Kemal University, TURKEY)	Assoc. Prof. Dr. Sefa USTA (Karamanoğlu Mehmetbey University, TURKEY)
Prof. Dr. Zerrin TOPRAK KARAMAN (Dokuz Eylül University, TURKEY)	Assoc. Prof. Dr. Yunus Emre ÖZER (Dokuz Eylül University, TURKEY)
Assoc. Prof. Dr. Ali Fuat GÖKÇE (Gaziantep University, TURKEY)	Asst. Prof. Dr. Begüm İSBİR (Ankara Hacı Bayram Veli University, TURKEY)
Assoc. Prof. Dr. Cenay BABAOĞLU (Niğde Ömer Halisdemir University, TURKEY)	Asst. Prof. Dr. Demet DÖNMEZ (Mustafa Kemal University, TURKEY)

## Bilim ve Danışma Kurulu / Advisory Board

Asst. Prof. Dr. Elvettin AKMAN (Süleyman Demirel University, TURKEY)	Asst. Prof. Dr. Veysel ERAT (Bitlis Eren University, TURKEY)
Asst. Prof. Dr. Özge KOCAKULA (Aydın Adnan Menderes University, TURKEY)	Asst. Prof. Dr. Yasemin KAYA (Uludağ University, TURKEY)
Asst. Prof. Dr. Recep TEMEL (Bozok University, TURKEY)	Asst. Prof. Dr. Yıldız ATMACA (Uludağ University, TURKEY)
Asst. Prof. Dr. Selman Sacit BOZ (Selçuk University, TURKEY)	Asst. Prof. Dr. Yusuf UYSAL (Dumlupınar University, TURKEY)
Asst. Prof. Dr. Sezai ÖZTOP (Mehmet Akif Ersoy University, TURKEY)	Dr. Adam SZYMANSKI (Warszawa University, POLAN)
Asst. Prof. Dr. Vedat YILMAZ (Van Yüzüncü Yıl University, TURKEY)	Dr. Antonina VATRAL (National Academy of Security Service of UKRAINE)

## Sayı Hakem Kurulu / Rewiever Board

Prof. Dr. Ahmet ATASOY (Mersin Üniversitesi)	Prof. Dr. Bünyamin BEZCİ (Sakarya Üniversitesi)
Prof. Dr. Gülpınar AKBULUT ÖZPAY (Sivas Cumhuriyet Üniversitesi)	Prof. Dr. Mahmut GÜLER (Trakya Üniversitesi)
Prof. Dr. Nafiz TOK (Aksaray Üniversitesi)	Prof. Dr. Şafak KAYPAK (Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi)
Assoc. Prof. Dr. Ahmet TUNÇ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Assoc. Prof. Dr. Aziz BELLİ (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi)
Assoc. Prof. Dr. Cenay BABAOĞLU (Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)	Assoc. Prof. Dr. Derya KAYLI (Manisa Celal Bayar Üniversitesi)
Assoc. Prof. Dr. Elvettin AKMAN (Süleyman Demirel Üniversitesi)	Assoc. Prof. Dr. Hayriye ŞENGÜN (Bayburt Üniversitesi)
Assoc. Prof. Dr. Kadir Caner DOĞAN (Gümüşhane Üniversitesi)	Assoc. Prof. Dr. Mesut DOĞAN (Afyon Kocatepe Üniversitesi)
Assoc. Prof. Dr. Mustafa KOCAOĞLU (Necmettin Erbakan Üniversitesi)	Assoc. Prof. Dr. Osman AĞIR (İnönü Üniversitesi)

## Sayı Hakem Kurulu / Rewiever Board

Assoc. Prof. Dr. Sefa USTA (Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi)	Assoc. Prof. Dr. Veysel ERAT (Bitlis Eren Üniversitesi)
Assoc. Prof. Dr. Yavuz AKÇİ (Adıyaman Üniversitesi)	Asst. Prof. Dr. Abdullah AYDIN (Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi)
Asst. Prof. Dr. Berat AKINCI (Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Tek. Üniv.)	Asst. Prof. Dr. Hayriye SAĞIR (Selçuk Üniversitesi)
Asst. Prof. Dr. Hikmet Selahattin GEZİCİ (Şırnak Üniversitesi)	Asst. Prof. Dr. Mehmet TAMER (Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi)
Asst. Prof. Dr. Murşit IŞIK (Süleyman Demirel Üniversitesi)	Asst. Prof. Dr. Musa ÖZTÜRK (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi)
Asst. Prof. Dr. Mustafa KEYSER (Bandırma Onyeddi Eylül Üniversitesi)	Asst. Prof. Dr. Osman Kürşat ACAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
Asst. Prof. Dr. Serdar Vural UYGUN (Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi)	Asst. Prof. Dr. Şermin ATAK ÇOBANOĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
Asst. Prof. Dr. Yıldız ATMACA (Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi)	Asst. Prof. Dr. Yusuf UYSAL (Kütahya Dumlupınar Üniversitesi)
Asst. Prof. Dr. Özge YILDIRIM (Aydın Adnan Menderes Üniversitesi)	

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi (UYAD) 20 adet ulusal ve uluslararası dizin / veri tabanı tarafından indekslenmektedir. Tarandığımız dizinler / veri tabanları:

Journal of International Management Academy (JIMA) is indexed by 20 national and international indexes / databases.

Indexes / databases which we scanned:

Google Scholar, Rootindexing, ResearchBib, ESJI (Eurasian Scientific Journal Index), Sindex, COSMOS IF, Jurix Hukuk Dizini, Kaynakça.info, Idealonline, BASE (Bielefeld Academic Search Engine), ROAD, CiteFactor, OpenAIRE, Türkiye Turizm Dizini, DOI, Crossref, Index Copernicus, Acarindex, Scilit, ASOS İndeks



# ULUSLARARASI YÖNETİM AKADEMİSİ DERGİSİ

## INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT ACADEMY

Yıl / Year: 2020 - Cilt / Volume: 3 - Sayı / Issue: 1

ISSN: 2636-8048

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, başta kamu yönetimi ve işletme yönetimi olmak üzere “yönetim” ile ilgili teorik ve uygulamalı bilimsel/özgün makaleleri kabul etmektedir. Yönetim Akademisi, yönetim ile ilgili hazırlanan ulusal ve uluslararası düzeydeki akademik çalışmalarını yayınlayan hakemli bir dergidir. Dergi ile multidisipliner bir çalışma alanı tesis edilerek literatüre ve uygulamaya katkı sağlanması hedeflenmektedir. Editörler tarafından yapılan ön değerlendirmeyi geçen çalışmalar, kör hakem sistemine göre seçilen en az iki hakem tarafından incelenmektedir. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir. Yönetim Akademisi, yılda üç sayı (Nisan - Ağustos - Aralık) olarak yayınlanmaktadır. Makalelerin başvuru aşamasından yayın aşamasına kadar olan tüm süreçleri Dergi Park sistemi üzerinden gerçekleştirilmektedir. Yazarlardan çalışmalarının yayınlanması için herhangi bir ücret talep edilmemektedir. Ayrıca yazarlara ve hakemlere de bir ücret ödemesi yapılmamaktadır. Dergimize gönderilen makalelerin daha önce hiçbir fiziksel ve elektronik ortamda yayınlanmamış olması gerekmektedir. Aynı anda birden fazla dergiye gönderilen bir yayının tespit edilmesi halinde ilgili yazara/yazarlara ait tüm makale değerlendirmeleri iptal edilerek süreç sonlandırılacaktır. Bu nedenle başka bir bilimsel/aktüel dergiye gönderilen ve sonuçlandırılmayan çalışmaların sisteme yüklenmemesi önemle rica edilir. Yazarların ortaya koymuş oldukları veri, bilgi, belge, ifade ve değerlendirmeler kendi sorumluluklarındadır. Bu nedenle ortaya çıkabilecek olumsuzluklardan dolayı yayın, hakem, bilim ve değerlendirme kurulu ile diğer çalışanlarımızın sorumlu tutulamaz. Her yazarın makalelerini sisteme yüklemekle birlikte tüm bilimsel, hukuki ve etik kuralları bildiğini ve bu kurallara uygun bir şekilde yayını oluşturduğunu beyan ve taahhüt ettiği kabul edilmektedir. Dergide yer alan yazılarda ileri sürülen görüşler yazarlara aittir, yayınlayan kurulu ve dergiyi bağlamaz. Dergimizde araştırma makalelerine yer verilmektedir.

INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT ACADEMY accepts the theoretical and practical scientific/original articles on “management”, especially on public administration and business administration. It is aimed to contribute to the literature and practice by establishing a multidisciplinary workspace with the journal. The works having passed the preliminary consideration done by the editors is evaluated by at least two referees who are selected according to the blind referee system. The publication language of the journal is Turkish and English. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT ACADEMY is published three times a year (April - August - December). All the processes from the application process to the publication process are carried out through the DergiPark system. The writers don't charge a fee for publication of their works. There is also no payment for authors and referees. The articles submitted to our journal are supposed not to have been published in any physical or electronic environment before. In the event that it is identified that a publication has been sent to more than one journal at the same time, all article evaluations of the relevant author/authors will be cancelled, and the process will be terminated. For this reason, it is strongly recommended that the works, which have been sent to any other scientific/actual journal and not been completed, should not be loaded into the system. The data, information, documents, statements, and evaluations that authors present are at their own responsibility. The publication, referee, science and evaluation committee and other employees can not be held responsible for any inconvenience this may cause. It is accepted that along with the loading their articles to the system, all the authors know all legal and ethical rules and declares and undertakes that they have generated their publications in accordance with these rules. Any views expressed in this publication are the views of the authors and are not the views of International Journal Of Management Academy. Our journal includes research articles.

## YAYIN ETİĞİ / PUBLICATION ETHICS :

- Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, COPE'nin (Yayın Etiği Komitesi) temel ilkelerini takip eder. Dergi, intihalin bütün çeşitlerine ve telif haklarının ihlaline karşıdır. Yazarlar, Yayın Etik Kuralları Komitesi (Committee on Publication Ethics (COPE)) tarafından belirlenen yayın etiğine ilişkin yüksek standartlara uymalıdır.
- Verilerde sahtecilik yapma veya veri uydurma, yazarlara ait olan eserlere uygun atıflar yapılmaksızın çoğaltılması da dahil olmak üzere intihal ve eserin kötüye kullanılması kabul edilemez uygulamalardır. Herhangi bir etik usulsüzlük vakası çok ciddi şekilde muamele görmekte olup COPE kurallarına uygun olarak ele alınacaktır.
- Makale metninde listelenen tüm yazarlar, deneysel tasarıma ve uygulanmasına ya da verilerin analizi ve yorumlanmasına önemli katkıda bulunmuş olmalıdır. Yazarların tümü, makale metninin taslağında ve gözden geçirme safhalarından herhangi birinde yer almış olmalı ve nihai versiyonu okumuş ve onaylamış olmalıdır. Makale metninin yazılmasına büyük katkıda bulunan herkes yazar olarak listelenmelidir (örn. "birinin yerine yazma" Dergi tarafından yasaklanmıştır). Çalışmanın oluşturulmasında içeriğe entelektüel açıdan katkı sağlamayan kişiler, yazar olarak belirtilmemelidir.
- Yazar(lar)dan değerlendirme süreçleri çerçevesinde makalelerine ilişkin ham veri talep edilebilir, böyle bir durumda yazar(lar) beklenen veri ve bilgileri yayın kurulu ve bilim kuruluna sunmaya hazır olmalıdır.
- Makale metniniz dergiye göndermeniz onun orijinal bir makale ve yayınlanmamış bir eser olduğu ve başka herhangi bir yerde incelenmemekte olduğu anlamına gelmektedir.
- Yazarın kendi eserinin çoğaltılması da dahil olmak üzere uygun bir atıf yapılmadan kısmen veya tamamen yapılan intihal, dergi tarafından tolere edilmez. Dergiye sunulan makale metinleri, özgünlük açısından intihal karşıtı yazılım kullanarak kontrol edilmektedir.
- Makalelerini Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'ne gönderen tüm yazarların referans verme etik standartlarına uyması beklenir. Makalede kullanılan kaynaklara uygun olarak referansların verilmesi yazar (lar)ın yükümlülüğündedir.
- Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi intihal değerlendirmesi & benzerlik oranı tespitinde Turnitin programı kullanmaktadır. Çalışma yayınlandıktan sonra intihal tespit edilmesi durumunda "Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi" makaleyi geri çekme hakkını saklı tutar.
- Yazar(lar)ın yayınlanmış, erken görünüm veya değerlendirme aşamasındaki çalışmasıyla ilgili bir yanlış ya da hatayı fark etmesi durumunda, dergi editörünü veya yayıncıyı bilgilendirme, düzeltme veya geri çekme işlemlerinde editörle işbirliği yapma yükümlülüğü bulunmaktadır.
- Tüm çalışmaların Körlük Hakemlik ile değerlendirilmesi yayın kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu süreç yayının nesnel ve bağımsız değerlendirilmesi ile güven sağlar. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, değerlendirme süreci çift taraflı kör hakemlik ilkesiyle yürütülür. Hakemler yazarlar ile doğrudan iletişime geçemez, değerlendirme ve yorumlar dergi yönetim sistemi (dergipark) aracılığıyla iletilir. Bu süreçte değerlendirme formları ve tam metinler üzerindeki hakem yorumları editör aracılığıyla yazar(lar)a iletilir.
- Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'nde uygulanan yayın süreçleri, bilginin tarafsız ve saygın bir şekilde gelişimine ve dağıtımına temel teşkil etmektedir. Dergi sahibi, yayıncı ve diğer hiçbir politik ve ticari unsur, editörlerin bağımsız karar almalarını etkilemez.
- International Journal of Management Academy follows the main principles of COPE (Committee on Publication Ethics). Journal is against all forms of plagiarism or unethical act of copyright. Authors should observe high standards with respect to publication ethics as set out by the Committee on Publication Ethics (COPE).
- Falsification or fabrication of data, plagiarism, including duplicate publication of the authors' own work without proper citation, and misappropriation of the work are all unacceptable practices. Any cases of ethical misconduct are treated very seriously and will be dealt with in accordance with the COPE guidelines.
- All authors listed on the manuscript should have contributed significantly to the experimental design, its implementation, or analysis and interpretation of the data. All authors should have been involved in the writing of the manuscript at draft and any revision stages, and have read and approved the final version. Anyone who made major contributions to the writing of the manuscript should be listed as an author (e.g. "ghost writing" is prohibited by the Journal). Persons who do not make intellectual contributions to the content in the creation of the article should not be mentioned as author(s).
- The raw data of the articles in the framework of the evaluation process can be requested from the author(s). In such a case, the authors should be prepared to submit the expected data and information to the editorial board and the scientific committee.
- By submitting your manuscript to the journal it is understood that this it is an original manuscript and is unpublished work and is not under consideration elsewhere. Plagiarism, including duplicate publication of the author's own work, in whole or in part without proper citation is not tolerated by the journal. Manuscripts submitted to the journal is checked for originality using anti-plagiarism software.
- All authors who submit their manuscripts to the International Journal of Management Academy are expected to comply with the ethical standards of reference. It is the responsibility of the author (s) to give references in accordance with the sources used in the article.
- International Journal of Management Academy uses Turnitin software to calculate the ratio of originality. If the plagiarism is detected after publication, "International Journal of Management Academy" reserves the right to retract the article.
- If the author(s) perceive a mistake or error in the published, early-view or evaluation processes, they have an obligation to cooperate with the editor in informing, correcting or withdrawing.
- Blind peer-review is the principal mechanism by which the quality of research is judged. This evaluation directly affects the quality of the publication. This process provides trust with objective and independent evaluation of the publication. International Journal of Management Academy, evaluation process is carried out with the principle of double blind peer-review. Referees cannot communicate directly with the authors, reviews and comments are transmitted through the journal management system (dergipark).
- The publication processes implemented in International Journal of Management Academy are the basis for the development and distribution of scientific knowledge in an impartial and respectful manner. The journal owner, publisher and any other political and commercial elements do not affect the independent decision-making of editors.

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

### MAKALE / ARTICLE

### SAYFA / PAGE

---

**Abdulmenaf TURAN, Hicran HAMZA ÇELİKİYAY**

**Türkiye’de KOVİD-19 ile Mücadele: Politikalar ve Aktörler /**

*Fight Against COVID-19 in Turkey: Policies and Actors*

Araştırma Makalesi / Research Article

**1 - 25**

---

**İrem OLĞAÇ, Mesut DOĞAN**

**Edirne Şehri’nin Arazi Kullanımının Zamansal Değişimi (1990-2018) /**

*Temporal Change Of Land Use In Edirne City (1990-2018)*

Araştırma Makalesi / Research Article

**26 - 36**

---

**Koray KURUTÇU, Levent MEMİŞ**

**Kıyaslamannın (Benchmarking) ve Öğrenmenin Aracı Bir Unsuru Olarak Kardeş Kent Uygulaması /**

*Sister City Practice as a Factor of Benchmarking and Learning*

Araştırma Makalesi / Research Article

**37 - 47**

---

**Oğuzhan ERDOĞAN**

**Yerel Politikaların Şekillenmesinde Dijital Demokrasi Uygulaması Olarak Antalya Muratpaşa Belediyesi Komşu Meclisi /**

*Digital Democracy in Shaping Local Policies: Antalya Muratpaşa Municipality Neighboring Assemblys*

Araştırma Makalesi / Research Article

**48 - 60**

---

**Gülsevil MECEK**

**KOBİ'lerin Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeyi ve Finansal Sorunları Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar Örneği /**

*The Relationship Between The SMEs' Usage Level of Financial Management Techniques And The Financial Problems: The Case of Afyonkarahisar*

Araştırma Makalesi / Research Article

**61 - 91**

---

**Emine ÇELİKSOY, Büşra BAYAN**

**Genel ve Özel Amaçlı Ombudsmanlık Örnekleri: İngiltere ve Türkiye /**

*Examples of General and Special Purpose Ombudsman: UK and Turkey*

Araştırma Makalesi / Research Article

**92 - 103**

---

**Fatih SÖYLEMEZ, Çiğdem ERDEM**

**Attilâ İlhan ve “Ulusal Sol” Düşüncesi /**

*Attilâ İlhan and “National Left” Thought*

Araştırma Makalesi / Research Article

**104 - 113**

---

**İbrahim Can KARADUMAN**

**Thomas Hobbes ve Leviathan’ı Üzerine Bir İnceleme: Yönetim Bilimi’ni İçeriye Almak /**

*A Research on Thomas Hobbes and His Leviathan: Bringing the Administrative Science in*

Araştırma Makalesi / Research Article

**114 - 137**

---

**Murat ÇUBUKCU**

**Stratejik Yönetim Süreciyle Örgüt Kültürünün Uyumuna Dair Literatürdeki Tartışmalar**

*Literature Discussions on the Harmonization of the Organizational Culture with the Strategic Management Process*

Araştırma Makalesi / Research Article

**138 - 151**

---

**Gülcan AZIMLİ ÇİLİNGİR, İlke ÖRÇEN GÜLER**

**Afet Politikalarında Risk Unsuru ve Afet Mevzuatında Risk Yönetimi /**

*Risk Factor in Disaster Policy and Risk Management in Disaster Legislation*

Araştırma Makalesi / Research Article

**152 - 165**

---

**Nazmiye KETE TEPE, Yavuz ÖZER**

**Üniversite Öğrencilerinin Yoksulluk Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma /**

*A Qualitative Research on the Poverty Perception of University Students*

Araştırma Makalesi / Research Article

**166 - 188**

---

**Rabia İNCİ**

**Çalışan Kadınlarda Şiddet Algısı ve Bu Algıda Ekonomik Şiddetin Yeri /**

*Violence Perception of Working Women and the Role of Economic Violence in this Perception*

Araştırma Makalesi / Research Article

**189 - 206**

---

**Süleyman Ruhi AYDEMİR**

**Türk Kamu Yönetiminde Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Personeli Sorunu Araştırması /**

**207 - 240**

*Personnel Problems in The Chambers of Commerce And Commodity Exchanges in Turkish Public Administration*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**Sonay AKAR**

**Örgüt Kültüründe Bir İş Ahlakı Problemi Olarak Nepotizm /**

**241 - 251**

*Nepotism as a Work Ethic Problem in Organization Culture*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**Yasemin GEDİK**

**Pazarlamada Yeni Bir Çerçeve: Sosyal Medya ve Web 2.0 /**

**252 - 269**

*A New Framework In Marketing: Social Media And Web 2.0*

Araştırma Makalesi / Research Article

---



## Türkiye’de KOVID-19 ile Mücadele: Politikalar ve Aktörler

### *Fight Against COVID-19 in Turkey: Policies and Actors*

**Abdulmenaf TURAN**

*Prof. Dr., Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi,  
İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü,  
mturan@yyu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-7536-7630>*

Makale Başvuru Tarihi: 07.05.2020

Makale Kabul Tarihi: 15.05.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Hicran HAMZA ÇELİKAY**

*Dr. Öğr. Üyesi, Düzce Üniversitesi, Akçakoca Bey SBF  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
hicrancelikyay@duzce.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-4256-1397>*

#### ÖZET

*Bu yazının konusu, 2019 yılının Aralık ayında Çin’de ortaya çıkan ve kısa süre içerisinde küresel düzeye yayılan, ölümcül KOVID-19 salgını ile Türkiye’nin mücadelesini, izlediği politikaların ve aktörlerin üzerinden analizidir. Günümüz toplumlarını belirsizlikler içeren risk toplumu olarak niteleyen yaklaşımlardan esinlenilerek biyolojik bir afet türü olan salgınla mücadele, önce afet yönetimi sürecinin iki önemli unsuru olan risk yönetimi ve kriz yönetimi kavramlarıyla ilişkilendirilmekte ardından Türkiye’nin her iki aşamaya denk gelen politikaları kamu politikası yaklaşımlarından süreç yaklaşımı yardımıyla aşamalar halinde değerlendirilmektedir. Yazının amacı, Türkiye’nin risk yönetimi süreci kapsamında değerlendirilen hazırlık planı ve sağlık altyapısı ile kriz yönetimi aşamasında benimsemiş olduğu tedbir stratejisi kapsamında salgına müdahalesi, toplumsal bilinçlendirme çalışmaları, sosyal hareketliliğinin azaltılması, ulaşım ve dolaşımın sınırlandırılması, ekonomik düzenlemeler, toplumsal yardımlaşma ve dayanışma ile aşamalı normalleşme süreçlerini ele almaktır. Özellikle toplumun açıklık ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda bilgilendirilmesi, uygulanan politikaların kanıtla dayalı olarak belirlenmesi, sürecin yönetiminde aktörler arası işbirliği ve eşgüdüm olması, aktörlerin sorumluluk alanlarının belirlenmesi, alınan tedbirlerde ölçülü davranılarak istisnai koşulların düzenlenmesi bu sürecin yürütülmesinde gözetilen ilkeler olmuştur. Toplumsal yaşamı felce uğratan, devletlerin sınırlarını kapatmasına ve şehirlerin karantina altına alınmasına yol açan, sağlık altyapısı başta olmak üzere ekonomik yapıları alt üst eden, etkileri henüz tam olarak ölçülmese de derin olacağı varsayılan bu salgın sürecinde Türkiye’nin deneyimi ve mücadelesinin gelecekte karşılaşılabilecek riskler karşısında uygulanacak olan politikaların belirlenmesinde bir model olabileceği varsayılmaktadır. Literatür taraması yöntemiyle, güncel veriler ve kaynaklar taranarak hazırlanan çalışma giriş ve sonuç bölümleri dışında üç başlık halinde kurgulanmıştır.*

#### **Anahtar Kelimeler:**

*Türkiye,  
Kamu Politikası,  
Risk Yönetimi,  
Kriz Yönetimi,  
KOVID-19,*

#### ABSTRACT

#### **Keywords:**

*Turkey,  
Public Policy,  
Risk Management,  
Crisis Management,  
COVID-19,*

*This article is about Turkey's fight through the analysis of the policies and actors against the deadly COVID-19 outbreak, which appeared in China in December 2019 and soon spread over to the global level. Fighting against the epidemic, a biological type of disaster inspired by approaches that characterize today's societies as risk societies with uncertainties; firstly, it is associated with the concepts of Risk Management and Crisis Management, which are two important elements of Disaster Management Process then Turkey's policies, which coincide with both phases, are evaluated in stages within the process approach from public policy approaches. The aim of the study is to evaluate the preparedness plan and health infrastructure assessed within the scope of Turkey's risk management process and within the scope of the precaution strategy adopted during the crisis management phase in response to the outbreak, social awareness, reduction of social mobility, limiting the transportation and circulation, economic regulations, progressive social solidarity to address normalization processes. Informing society especially with the principles of openness*

*and transparency, determine the Evidence-Based policies, establish the cooperation and coordination between the actors in the management process, identify the area of responsibility of the actors, regulate the exceptional conditions in the execution of the precaution have been principles that are taken in this process. It is assumed that Turkey's experience and fight may be a model for determining the policies that will be implemented in the face of future risks during this epidemic which crippling the social life, led to a quarantine of the cities and closure the borders of the states, turn the economic structures especially health infrastructure upside down and although not yet fully measured the effects but assumed will be deep. The study, which was prepared by scanning the current data and sources with the method of literature search, was organized into three headings, except the introduction and conclusion sections.*

---

## **“Hiçbir Virüs Alacağımız Tedbirlerden Daha Güçlü Değildir, Sorun Küresel, Mücadelemiz Ulusal”**

### **1. GİRİŞ**

Tarih boyunca insanoğlu çok sayıda doğal ve doğal olmayan felaketler ile karşı karşıya kalmış ve o günkü gelişmişlik düzeyi elverdiği ölçüde bunlarla başa çıkmaya çalışmıştır. İnsanoğlu ile doğa arasındaki ilişki çok yönlü ve karmaşık nitelikler taşımaktadır. Günümüze değin insan-doğa ilişkisi insanın doğayı denetim altına alma mücadelesi şeklinde sürdürülmüş sanayi devrimi ile birlikte bu ilişki, doğanın büyük bir tahribata uğramasına yol açmıştır. Nitekim günümüzde iklim değişikliği başta olmak üzere, ozon tabakasının incelenmesi, ormanların tahribatı, çölleşme, biyolojik çeşitliliğin azalması, nükleer enerji kazaları, savaşlar, kıtlık, afetler, salgınlar gibi çok önemli çevresel sorunlar ortaya çıkmış ve bu sorunların çözümüne yönelik küresel düzeyde örgütlenmiş olan aktörler aracılığıyla önlemler alınmaya çalışılmıştır. Bütün bunlar çevre politikasındaki çok önemli bir ilkeyi hatırlatmaktadır. Çevre sorunları yerel düzeyde ortaya çıkmakla birlikte etkileri bölgesel, ulusal ve küresel düzeyde olabilmektedir.

İnsan toplumlarının günümüzde erişmiş olduğu gelişmişlik düzeyi bu sorunların üstesinden gelebilecek belirli bir aşamaya ulaşmışsa da özellikle doğal afetler gibi sorunlarla mücadelesi daha çetin olabilmektedir. Bu açıdan deprem, sel, volkanik patlamalar ve salgınlarda risk faktörleri çok boyutlu olduğu için risk yönetimi sürecinde sorunlar ortaya çıkabilmekte, afetin kontrol altına alınma süreci zaman alabilmektedir. Günümüz toplumunu risk toplumu olarak nitelendiren Ulrich Beck’in (1986) haklı olarak belirtmiş olduğu üzere geleneksel ve modern toplumlara göre karşı karşıya kalmış olduğumuz riskler farklı nitelikler taşımaktadır. Aslında öncesinde Knight (1921), *Risk, Uncertainty and Profit (Risk, Belirsizlik ve Kar)* adlı çalışmasında iktisat teorisi içinden risk ve belirsizlik konularını ele almıştır. Bu çalışmada Knight, içinde yaşadığımız dünyanın değiştiğini ve belirsizlikler içerdiğini, gelecek hakkında çok az şey bilebildiğimizi belirtmekte, riskin ölçülebilir olduğu halde belirsizliğin ölçülemeyeceğini belirtmektedir. İktisadi yaklaşımlara ilişkin bu tartışmanın dışında risk olgusu daha önce de ifade edildiği üzere Ulrich Beck tarafından risk toplumu kavramsallaştırmasıyla büyük bir yankı uyandırmıştır. Beck, F. Knight’in risk ve belirsizlik kavramları arasındaki farka değinmeyerek belirsizliği risk unsurlarından biri olarak değerlendirmiştir. Dolayısıyla bu tür süreçlerde riskin unsurlarından biri olan belirsizlikle başa çıkmak gittikçe daha fazla önemli hale gelmektedir. Nitekim Aven ve Renn (2018:230), nükleer tehlikeler, iklim değişikliği, salgın hastalıklar, yer sarsıntıları ve terör saldırılarını bu belirsizlikler arasında saymaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü’nün (DSÖ) 11 Mart 2020’de pandemi<sup>1</sup> ilan ettiği ve 2019 yılının son günlerinde Çin’in Hubei eyaletinin Vuhan kentinde ortaya çıkan ve bütün dünyayı sarsan KOVİD-19 (Koronavirüs Hastalığı) salgını sürecinde yaşanan gelişmelerin risk toplumu ve onun içerdiği belirsizlik kavramıyla ilişkilendirilmesi salgının analizi açısından kolaylaştırıcı bir unsur olacaktır.

---

1 Dünya Sağlık Örgütü’ne göre pandemi, yeni bir hastalığın dünya genelinde yayılmasıdır ([https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently\\_asked\\_questions/pandemic/en/](https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/en/) Erişim tarihi: 03.04.2020).

Çalışmada öncelikle KOVID-19 salgını, risk türlerinden biri olarak değerlendirildiği için risk, risk toplumu, risk yönetimi ve kriz yönetimi kavramsal çerçevede ele alınmıştır. Risk yönetimi ancak iyi tanımlanabilirse ardından gelen kriz yönetimi başarıya ulaşabilecektir. Bu gerçekten hareketle kriz yönetimi süreci başlamadan risk yönetimi sürecinin temellerinin atılmış olduğu söylenebilir.

Çalışma iki ana eksen etrafında hazırlanmıştır: Risk yönetimi süreci ve kriz yönetimi süreci. Bu iki başlık altında Türkiye'nin pandemi ile mücadele süreci, tüm adımlarıyla belirli bir kronoloji ekseninde ortaya koyulurken kamu politikası aktörlerinin çok yönlü olarak süreç içerisindeki rolleri de analiz edilmiştir. Alınan isabetli eylemlerin yanı sıra tartışılmalı kararlar, eksik veya zayıf görünen uygulamalara da tüm yönleriyle değinilmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle çalışmanın gelecek araştırmacılar için çok yönlü veri sunması beklenmektedir.

Pandemi ile mücadele süreci incelenirken geliştirilen kamu politikası süreci, *Pandemik İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı çerçevesinde* Türkiye'ye özgü bir yaklaşımla ele alınmıştır. Çalışmada bu yaklaşım kamu politikası süreciyle ilişkilendirilerek, risk yönetimi ve kriz yönetimi sürecinin kamu politikası analizi ve yaklaşımları ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmış ve nihayetinde salgın sürecinde izlenen politikalar, toplumsal bilinçlendirme, ulaşım ve dolaşımın kısıtlanması, ekonomik önlemler ve düzenlemeler, sosyal yardım ve toplumsal dayanışmanın güçlendirilmesi gibi alt başlıklar halinde detaylandırılmıştır.

Çalışma ile amaçlanan, bir kamu politikası örneği olan Türkiye pandemi mücadelesi strateji ve yol haritasının çok yönlü olarak ortaya konulması ve elde edilen bulgularla ileriye dönük çalışmalar için emsal teşkil edebilecek kurgunun oluşturulmasıdır.

Çalışmanın önemli kısıtlarından bir tanesi pandemic ile mücadele sürecinin, çalışmanın hazırlandığı günlerde devam ediyor olmasıdır. Bu nedenle, çalışmanın amacına yönelik yeterli verilerin elde edildiğinin düşünüldüğü aşamada, çalışmanın sonlandırılmasına ve dinamik bir süreç olduğu gerçeği göz önüne alınarak karar verilmiştir. Veriler özellikle Cumhurbaşkanlığı, İletişim Başkanlığı, Sağlık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı vb. Kurumların web-internet sitelerinden edinilmiştir. Açıkça belirtmek gerekir ki, kapsamlı bir kamu politika analizinin izleme ve değerlendirme aşamalarının da ortaya konulabilmesi için sürecin tamamlanması, tüm verilerin elde edilmesi ve akabinde gözlem ve izleme aşamaları için uzunca bir zaman dilimi gerekmektedir. Bu nedenle, çalışmanın kapsamı, başlangıç olarak yol haritasının, kamu politikası aktörleri ve rollerinin, yönetsel sürecin risk yönetimi ve kriz yönetimi perspektifinde ele alınması ve Türkiye'ye özel bir kurgunun ortaya konulmasıdır. Bu yönüyle çalışmanın benzer konularda ileride gerçekleştirilecek bütünsel kamu politikası analizleri için altlık oluşturacağı düşünülmektedir.

## 2. SALGINLAR, RİSK TOPLUMU, RİSK, RİSK YÖNETİMİ, KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Gripten vebaya, koleradan tifoya, AIDS'ten çiçek hastalığına insanoğlu tarih boyunca birçok salgın türüyle karşılaşmıştır. Bu salgınların önemli bir kısmı ortaya çıktığı yerin dışındaki diğer bölgeleri de etkilemiş olduğu için çok sayıda can kaybına yol açmış ve derin izler bırakmıştır.

Pamuk (2020), Milattan Sonra 6. yüzyılda başlayan, 8. yüzyıla kadar süren Jüstinyen Vebası'nı, 14. yüzyılın ortalarında başlayan ve 19. yüzyılın ikinci çeyreğine kadar tekrarlanan Kara Vebanın ve Birinci Dünya Savaşının son yılında başlayarak tüm dünyaya yayılan İspanyol Gribinin, Doğu Akdeniz-Orta Doğu bölgesini de etkisine alan üç önemli salgın olarak öne çıktığını ve her birinin on milyonlarca kişinin ölümüne yol açtığını belirtmektedir.

Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere kimi kısa kimi de uzun süren ama her seferinde çok sayıda can kaybına yol açan salgın hastalıklar ortaya çıkmış ve insanoğlu da buna karşı tedbirler almaya ve bunların üstesinden gelmeye çalışmıştır. Salgınlar insan toplumlarında can kaybının dışında ekonomik, yönetsel, toplumsal ve siyasal anlamda çok önemli değişimler yaşanmasına yol açmıştır. Salgın hastalıklar Osmanlı ve Cumhuriyet Türkiye'si dönemlerinde de yaşanmış ve dönemin yönetimleri o günkü koşullar dahilinde salgın sürecini yönetmeye çalışmışlardır<sup>2</sup>.

2 Osmanlı döneminde yaşanan salgınlar ve salgınlarla mücadele konusunda yapılan çalışmalar hakkında ayrıntılı bir kaynak için Bkz.: Başağaoğlu vd., 2015.

**Tablo 1.** Dünya Tarihinde Yaşanan Önemli Salgınlar

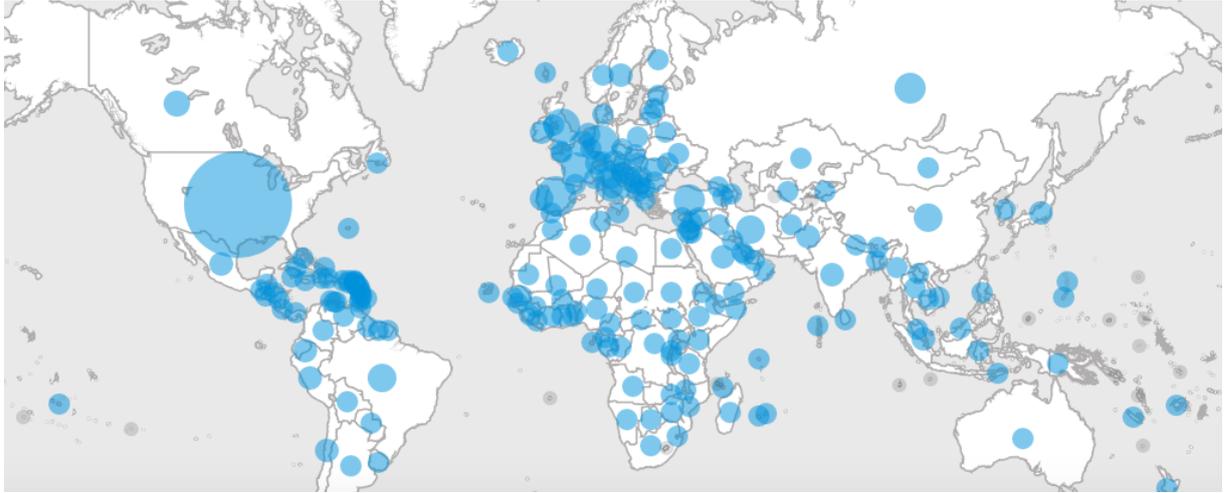
Salgın	Zaman Dilimi	Tip/Çıkış Kaynağı	Tahmini Ölüm Sayısı
Antonine Salgını	165-180	Çiçek veya Kızamık (öngörülen)	5 milyon
Justinian Vebası (1. Veba Salgını)	541-542	Yersinia pestis bakterisi/Fare, Pire	30-50 milyon
Japonya Çiçek Salgını	735-737	Variola majör virüsü	1 milyon
Kara Veba	1347-1351	Yersinia pestis bakterisi/Fare, Pire	200 milyon
Yeni Dünya Çiçek Salgını	1520 ve sonrası	Variola majör virüsü	56 milyon
İtalyan Vebası	1629-1631	Yersinia pestis bakterisi/ Fare, Pire	1 milyon
Londra Büyük Vebası	1665	Yersinia pestis bakterisi	100 bin
Kolera Pandemileri (1-6)	1817-1923	V. cholera bakterisi	1 milyondan fazla
Üçüncü Veba Salgını	1885	Yersinia pestis bakterisi/Fare, Pire	12 milyon
Sarı Humma	1880’lerin Sonu	Virüs/Sivrisinekler	100-150 bin
Rus Gribi	1889-1890	H2N2 virüs	1 milyon
İspanyol Gribi	1918-1919	H1N1 virüs/Domuz	40-50 milyon
Asya Gribi	1957-1958	H2N2 virüs	1.1 milyon
Hong Kong Gribi	1968-1970	H3N2 virüs	1 milyon
HIV/AIDS	1981-günümüz	Virüs /Şempanze	25-35 milyon
SARS	2002-2003	Koronavirüs/Yarasa,VahşiKedi	770 bin
Domuz Gribi	2009-2010	H1N1 virüs /Domuz	200 bin
Ebola	2014-2016	Ebolavirüs /Vahşi Hayvanlar	11 bin
MERS	2015-günümüz	Koronavirüs/Yarasa,Deve	850 bin
COVID-19	2019-günümüz	Koronavirüs/(muhtemelen) Pangolin <sup>3</sup>	175 bin 807 <sup>4</sup>

Kaynak: LePan, 2020, <https://www.visualcapitalist.com>

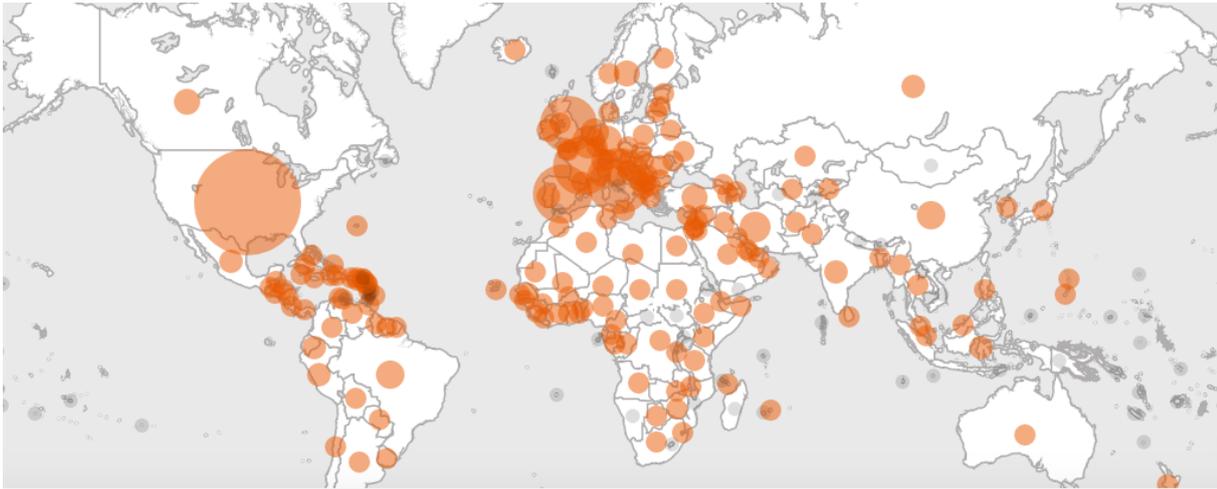
Geçmişte yaşanan salgınların günümüzdeki salgınlardan en önemli farkı insan hareketliliğinin geçmişe oranla daha fazla artmış olmasından kaynaklanan yüksek yayılma ve bulaşma hızı oluşmuştur. Küreselleşme sürecinin sonuçlarından biri olan yüksek hareketlilik bir anda Çin’de ortaya çıkan hastalığın dünyanın birçok ülkesine yayılmasına neden olmuş, devletler sınırlarını kapatmış, ülkeler ve şehirler karantinaya alınmış, insanlar evlerine çekilmiş, hayat adeta durmuştur. İlk vakanın 1 Aralık 2019’da açıklanmasıyla başlayan süreç hızlı vaka artışlarıyla ilerlemiş ve 2020 yılının Nisan ayı sonu itibarıyla dünya genelinde ciddi sayılara ulaşmıştır. Küreselleşme ile gelen hızlı yayılma sonucu ortaya çıkan veriler sırasıyla Şekil 1 ve Şekil 2’de görülebilmektedir.

3 Pangolin, karınca, termit ve larvalar ile beslenen, genellikle "pullu karıncayiyen" olarak bilinen memeli bir hayvandır, <https://www.worldwildlife.org>

4 Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre 23.04.2020 itibarıyla bildirilen toplam ölüm vaka sayısı, <https://covid19.who.int/>

**Şekil 1.** Dünya Geneli KOVID-19 Vaka Sayıları Yayılım Haritası

Kaynak: Dünya Sağlık Örgütü, <https://covid19.who.int/> (Erişim Tarihi: 23.04.2020).

**Şekil 2.** Dünya Geneli KOVID-19 Ölüm Vaka Sayıları Yayılım Haritası

Kaynak: Dünya Sağlık Örgütü, <https://covid19.who.int/> (Erişim Tarihi: 23.04.2020)

Tablo 2’de ise benzer veriler Türkiye ile karşılaştırmalı olarak yer almaktadır.

**Tablo 2.** Dünya Geneli ve Türkiye KOVID-19 Vaka Durumu<sup>5</sup>

KOVID-19 VAKA DURUMU	DÜNYA GENELİ	TÜRKİYE
Vaka sayısı	2,549,610	98,674
Ölümlü vaka sayısı	175,807	2,376

Kaynak: Dünya Sağlık Örgütü (<https://covid19.who.int/>)

Dünya Sağlık Örgütü tarafından 3,595,662 kesinleşmiş vaka ve 247,652 ölüm vakası rapor edilmiştir. En çok vaka 1,593,828 ile Avrupa yakasında görülürken onu Amerika kıtası 1,507,148 olarak takip etmektedir. Afrika kıtası 33,973 vaka ile en az etkilenen coğrafya olarak gözüktüğü de ilerleyen günlerde ciddi yayılma beklenmektedir (<https://covid19.who.int/>, 2020).

5 23 Nisan 2020 itibarıyla.

KOVİD-19 salgını Amerika Birleşik Devletleri, Çin, Birleşik Krallık, Almanya, Fransa, İtalya, Japonya gibi üst sıralardaki dünya ekonomilerini neredeyse çökme noktasına getirmiştir. Sadece son bir hafta içinde 6.6 milyon kişinin işsiz kaldığı açıklanmıştır. Ayrıca şimdilik 80 ülke Uluslararası Para Fonu’ndan (IMF International Monetary Fund) finansal destek talep etmiştir. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD Organization for Economic Cooperation and Development) ise virüsün yayılımının devam etmesi durumunda 2020 yılı için küresel büyümenin %1.5 oranında azalacağını açıklamıştır (Mahar, 2020) bazı kaynaklara göre ise bu oranın %3’ten %2.4’e düşeceği ve küresel büyümedeki sadece %0.4’lük olan bu düşüşün, yaklaşık 3.5 trilyon ABD doları kayıp anlamına geldiği ifade edilmektedir (Duffin, 2020). Bu ve benzeri süreçleri anlamlandırmak üzere geliştirilmiş olan risk toplumu kavramı küreselleşmenin bu yönünün anlaşılmasını kolaylaştırmıştır. Bundan ötürü öncelikle risk toplumu kavramı Ulrich Beck (1986) ve Antony Giddens’in (1999) çalışmalarından yararlanılarak değerlendirilecek, sonrasında risk, risk yönetimi, kriz ve kriz yönetimi kavramları tanımlanacaktır.

Beck (1986:25-29), adı geçen çalışmasında, günümüzdeki tehlikelerin temelinde sanayideki aşırı üretimin olduğunu, riskler ve tehlikelerin tehdidin küresel doğası ve modern sebeplerinden ötürü yüzeysel olarak benzemekle birlikte, Ortaçağ’daki risk ve tehlikelerden ayrıldığı ve bunların modernleşmeden kaynaklanan riskler olduğunu belirtmektedir. Devamla bu risklerin oluşturdukları etkiler bakımından artık doğdukları yerde kalmadıklarını, doğası gereği gezegendeki her türlü yaşam formunu tehlikeye attığını ifade ederek risk toplumunda bilinmeyen kasıtsız sonuçların belirgin hale geldiğini vurgulamaktadır. Bununla beraber Beck, riskle karşı karşıya kalmış bir toplumunun felaket toplumu olduğunu, dünya risk toplumuna doğru gidildiğini ve bu toplumda olağanüstü halin normal durumu dönüşme tehlikesi taşıdığını söylemektedir.

Giddens (1999), benzer bir yaklaşımla önce geleneksel toplumlarla modern toplumları risk olgusu üzerinden karşılaştırarak aradaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Ona göre, asıl farklılık günümüz toplumlarındaki risklerin önceki toplumlardaki risklerden daha fazla olmadığı, ancak risk ile tehlike arasındaki dengesizliğin artmış olmasıdır. Devamında, kendi üretmiş olduğumuz tehlikelerin dışarıdan gelen tehlikelerden daha fazla tehdit içerdiğini, bir kısmının bizleri bireysel olarak etkilediğini ancak küresel ekolojik sorunlar, nükleer silahların yayılması, dünya ekonomisinin çökmesi gibi risklerin asıl felaketler olduğunun altını çizerek risklerin birçok bilinmezlik/belirsizlik içerdiğini belirtmektedir. Her iki düşünürün de (Beck ve Giddens) üzerinde durduğu temel konu risklerin küresel bir nitelik taşıdığıdır. KOVİD-19 salgını da küresel bir risk haline gelmiş olduğu için salgının risk toplumuna özgü bir nitelik taşıdığı belirtilebilir.

Fransızca kökenli *risque* sözcüğü ile Türkçe’de karşılık bulan *risk* Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğüne göre “zarara uğrama tehlikesi” olarak anlam kazanmıştır. Yine TDK İktisat Terimleri Sözlüğünde risk; “*iktisadi karar birimlerinin verecekleri kararlar sonucunda ortaya çıkacak getiriye olumsuz etkileyebilecek olayların gerçekleşme olasılığı, diğer bir deyişle olayların gerçekleşme olasılığının bilindiği durum, belirsizlik*”, olarak ifade edilmektedir. Aynı sözlüğe göre, risk yönetimi, “*kurum veya işletmelerin çalışmalarını gerçekleştirirken oluşabilecek risklerin önceden dikkatli ve ayrıntılı bir biçimde tanımlanıp değerlendirilmesi, riskleri ortadan kaldıracak veya en aza indirecek önlemlerin alınması süreci*” olarak tarif edilmiştir. İktisat Terimleri Sözlüğünde ise risk yönetimi, “*riskin tanımlanması, çözümlenmesi, değerlendirilmesi ve izlenmesini sağlamayı, riskleri azaltmak için gerekli önlemleri almayı içeren yönetim politikaları ile izlenecek yöntem ve uygulamalar bütünü*”dür.

TDK Sözlüğüne göre kriz; “*bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran*”, olarak tanımlanırken kriz yönetimi; “*bir ülkenin karşılaştığı ulusal, uluslararası herhangi bir sorun veya doğal afet durumlarında sorunun en az zararla atlatılabilmesi için konunun uzmanlarından oluşturulan kurul*” veya “*bir ülkenin karşılaştığı ulusal, uluslararası herhangi bir sorun veya doğal afet durumunda sorunun en az zararla atlatılabilmesi için gerekli kararların alınması işi*” şeklinde ifade edilmiştir (www.tdk.gov.tr). Bu tanımlar birlikte değerlendirildiğinde riskin krizden önce risk yönetiminin de kriz yönetiminden önce olması gerektiği sonucuna varılmaktadır. Şekil 3’te risk, risk yönetimi, kriz ve kriz yönetimi ilişkisel döngüsü gösterilmektedir.

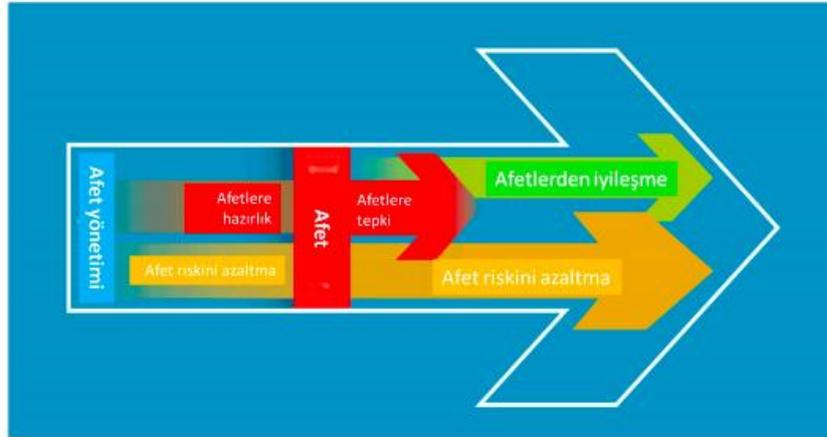
Şekil 3. Risk, Risk Yönetimi, Kriz ve Kriz Yönetimi İlişkisel Döngüsü



Şekil 3'te görüldüğü üzere, risk yönetimi ve kriz yönetimi süreçleri arasında salgın yönetimi açısından ilişkisel bir döngü bulunmaktadır. Dolayısıyla, risk faktörleri ne kadar azaltılırsa ve olasılıklar ne denli iyi tahmin edilirse, ileriye dönük projeksiyonların belirlenmesinde ne oranda isabet ettirilebilirse, riskleri azaltmak için ne denli önlemler alınıp ona uygun politikalar geliştirilirse krizler ortaya çıktığı andan itibaren de o oranda etkin bir kriz yönetimi süreci sergilenmiş olacaktır. Özellikle afet yönetimi süreci ile ilişkilendirildiğinde risk yönetimi ve kriz yönetimi daha iyi kavramsallaştırılabilecektir.

Afet yönetimi sürecinde afet öncesi dönem risk yönetimi, afet anı ve afet sonrası dönem ise kriz yönetimi aşaması şeklinde gösterilmektedir. Kuşkusuz bu kavramsallaştırmada afetlerin yaygın etkisi ve bundan kaynaklanan bir deneyimin sağlamış olduğu olanaklar söz konusudur. Bir afet türü olarak salgınlar da depremler kadar insan toplumlarını etkilemiş, çok sayıda can kaybına yol açmıştır. Ancak salgınların risk yönetimi ve kriz yönetimi şeklinde depremler gibi aşamalar halinde gösterilmesi kolay olmamakla birlikte bu çalışmada bunun deneneceğini belirtmek gerekir. Şekil 4'te afet yönetim aşamaları gösterilmektedir.

Şekil 4. Afet Yönetim Aşamaları



Kaynak: Gökçekuş vd., 2018:20.

Afet yönetimi açısından, salgınlar, biyolojik afetler arasında “*pandemik felaketler*” kategorisinde incelenmektedir. Biyolojik afetler, organik kaynaklı veya biyolojik taşıyıcılar nedeniyle ortaya çıkan olgular olarak tarif edilmektedir. Bu biyolojik taşıyıcılar, hastalık taşıyan mikroplar, virüsler, toksinler ve bio-aktif ürünler olabilir. Buna örnek olarak salgın hastalıklar, hayvan ve bitkilerdeki salgın hastalıklar, böcek veya diğer hayvan istilaları verilebilir (Güngör, t.y.). Bir çeşit afet olarak kabul edilen salgınlar, afet yönetimi açısından müdahale önceliği olarak farkındalık oluşturmak, uygulamaya geçmek, gönüllü faaliyetlere dayalı sosyal seferberlik oluşturmak ve lojistik destek sağlamak olarak ifade edilmektedir (Gökçekuş vd., 2018:12). Sağlık alanında yapılan çalışmalar, geleneksel olarak afetlere ve acil durumlara müdahale üzerine odaklanmıştır. Bununla birlikte son yıllarda, zararları önleme ve riskleri azaltma yönündeki çalışmalar afetlerle ilişkili sağlık riski ile mücadelede daha verimli bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Chan ve Shaw, 2020: v).

Dünya genelinde KOVİD-19 hızla ve benzeri görülmemiş bir şekilde sağlık, ekonomik ve jeopolitik bir krize dönüşmüştür. Krizin üstesinden gelinmesi birçok küresel (*aynı zamanda yerel*) politikanın entegrasyonunun

hızlandırılması zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir (Djalante vd., 2020:2). 2015 yılında gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Üçüncü Afet Riski Azaltma Konferansı’nda kabul edilen *Sendai Afet Riskini Azaltma Çerçevesi*, bu bağlamda kazanımların afet riskinden korunması için devletlere somut öneriler getirmektedir. Çerçevede, “*afet riskinin azaltılması ile kişilerin, kurumların, toplulukların ve ülkelerin ekonomik, fiziksel, sosyal, kültürel ve çevresel varlıklarındaki kayıplarının önemli ölçüde azaltılacağı*” deklare edilmiştir (UNDRR, 2015).

Chan ve Shaw,<sup>6</sup> *Sendai Afet Riski Azaltma Çerçevesi*’ne özel bir atıfta bulunarak afet riskinin azaltılması hedefiyle yapılan anlaşmalar arasında bunun dönüm noktası olduğunu belirtmektedir (Djalante vd., 2020:2). Afete hazırlıklı olma ve toplum temelli sağlık sisteminin dirençli hale getirilmesi, afetlerin etkisinin azaltılması ve zararların önlenmesi açısından mücadelede rol alacak tüm paydaşların birçok farklı sektörden seçilmeleri ve bunların koordinasyonu hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla, salgınlar ile mücadele detaylı, bütüncül ve çok paydaşlı pandemik bir plan gerektirmektedir. Sağlık Bakanlığı tarafından hazırlanan *Pandemik İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı* da tüm bu ilkeleri gözeterek şekilde hazırlanmıştır. Konuyla ilgili birçok kamu ve özel sektör kademesinden uzman, politik gelişim, mevzuat/kanun hazırlama, hayvan sağlığı, halk sağlığı, hasta bakımı, laboratuvar tanısı, aşı ve ilaç tedariki, iletişim ve afet yönetimi gibi konularla ilgilerinden dolayı mücadeleye dahil edilmişlerdir. Planda, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı ve İl AFAD Müdürlüğü gibi kurumlara risk azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme çalışmalarında destek olunması konularında görev verildiği görülmektedir (Pandemik İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı, 2019:5,52-65).

Salgınlar afet türlerinden daha doğrusu biyolojik afetlerden biri olarak kabul edilmekte olduğu için risk yönetimi ve kriz yönetimi aşamaları benzerlik taşımaktadır. Hatta “*ciddi salgınların kendileri de bir afet olmalarına rağmen, kimi zaman diğer afetlerden sonra da önemli salgınlar ortaya çıkabilmektedir*” (Güler ve Çobanoğlu, 1994:17).

Kamu kurum ve kuruluşlarının kamu yönetimi alanındaki geçmiş krizlere nasıl tepki verdiklerine dair araştırmalar, mevcut ve gelecekteki krizlere gösterecekleri tepki ve dayanıklılık dereceleri hakkında ipuçları sunabilir (Robinson ve Wehde, 2020). Ancak her bir afet türünde afet yönetimi süreci farklılıklar göstermektedir. Haluk Eyidoğan’ın (2020), saptamış olduğu üzere;

*“Bu virüs saldırısı bir deprem, tayfun, sel, savaş ve terör gibi değildir. Bu afet ne zaman biter ve herkes normal hayatına ne zaman döner bilemiyoruz, ancak salgın hastalıklarla ilgili mücadele altyapısı, strateji ve eylem planları dahil afet yönetim sistemi yerelde ve dünyada bu afetten sonra yeniden gözden geçirilecektir. Sınır ve coğrafya dinlemeyen bu virüs salgını doğal afet olarak sınıflanabilir ama insan hataları, yetersiz önlemler ve insandan insana bulaşma nedeniyle insan kaynaklı bir afete dönüşmüştür. Diğer bir deyişle “hibrit afet” kimliği kazanmıştır”.*

Tablo 3’te afet türleri yer almaktadır.

**Tablo 3.** Dünyada Gözlenen Afet Türleri

<b>Jeolojik Afetler</b>	<b>Klimatik Afetler</b>	<b>Biyolojik Afetler</b>	<b>Sosyal Afetler</b>	<b>Teknolojik Afetler</b>
Deprem	Sıcak/Soğuk Dalgası	Erozyon	Yangınlar	Maden Kazaları
Heyelan	Kuraklık	Orman Yangınları	Savaşlar	Biyolojik, Nükleer, Kimyasal Silahlar ve Kazalar
Kaya Düşmesi	Dolu, Çığ, Tipi, Sis, Aşırı Kar Yağışları, Asit Yağmurları, Buzlanma	Salgınlar	Terör Saldırıları	Sanayi Kazaları
Volkanik Patlamalar	Hava Kirliliği	Böcek İstilasası	Göçler	Ulaşım Kazaları
Çamur Akıntıları Tsunami	Hortum, Kasırga, Tayfun, Tornado, Sel, Siklonlar, Yıldırım			

Kaynak: www.afad.gov.tr

Kabaca afet yönetimi bakımından risk yönetimi süreci “*hazırlıklı olma*” ve “*risk azaltma*” şeklinde iki aşama halinde ele alınmaktadır. Ancak kimi zaman afet yönetimi/yönetişimi bakımından risk yönetimi süreci, (1) risk

6 “*Kamu Sağlığı ve Afetler Acil Sağlık ve Afet Risk Yönetimi*” başlıklı kitap, Sağlıkta Acil ve Afet Risk Yönetimi konusunu kapsamlı bir şekilde işleyen bir kitap olarak belirtilmektedir (Djalante vd., 2020:6).

yönetimi açısından yönetsel altyapı ya da genel durum, (2) risk tanımlama, (3) risk azaltma, (4) afetlere hazırlık (5) afet sonrası iyileştirme planı ve (6) finansal koruma gibi aşamalar şeklinde ele alınmıştır (Lacambra vd., 2015). Benzer şekilde, Dünya Sağlık Örgütü (2019) tarafından yayınlanan *Sağlık Acil Afet Risk Yönetimi* (Health-EDRM) belgesinde, acil durumların ve afetlerin yol açtığı sağlık risklerinin sistematik analizi ve yönetimi (1) riskleri önlemek ve azaltmak, (2) afetlere hazırlık, (3) müdahale ve (4) iyileştirme önlemleri olarak sıralanmıştır (Djalante vd., 2020:2 ve DSÖ, 2019). Örneğin domuz gribi vakasında risk yönetimi ve risk yönetimi ile ilgili temel ilkeler şöyle sıralanmıştır (Aven ve Renn, 2018:230-231);

- Büyük belirsizlikler karşısında riskin tanımlanması.
- Karar vermede orantılılık ve tutarlılık.
- Risk değerlendirmesi ve uyarıcı ve ihtiyati ilkeler gibi çeşitli yönetim yaklaşımları arasından seçim yapmak
- Risk yönetimi sürecinde risk algısı
- En uygun risk iletişimi
- Etkililik ve verimliliğe karşı açıklık ve şeffaflık ilkeleri.

Bu açıdan değerlendirildiğinde küresel düzeyde KOVİD-19 salgınında “*hazırlıklı olma*” ve “*risk azaltma*” süreçlerinin etkin bir biçimde izlenmemiş olduğu sonucuna varılabilir. Kuşkusuz burada riskin hesaplanamaz, öngörülemeyen, çok boyutlu olma, hızlı yayılma ve yaygın olma özelliklerini göz önünde bulundurmamak gerekmektedir. Dünyanın gelişmiş ülkeleri, 1999 depremlerinden sonra da Türkiye’nin afet öncesi sürece hazırlıklı olma ve risk azaltma aşamalarında önemli gelişmeler kaydetmiş olduklarını ve depremi en az hasarla atlama aşamasına gelmiş olduklarını belirtmek gerekir. Ancak KOVİD-19 benzeri salgınlarda az önce de belirtilmiş olduğu üzere bir anda bu sürecin yönetilmesi önemli güçlükler barındırmaktadır. Nitekim ortaya çıktığı andan itibaren bulaşma hızı, ölümcül olma düzeyi, küresel düzeyde yaygınlaşması risk faktörlerinin yeterince hesaplanmadığını göstermekle birlikte, sağlık altyapısı görece daha güçlü olan ülkelerin bu süreci kısmen de olsa daha iyi yönetebildiğini göstermektedir. Ancak genel anlamda neredeyse bütün devletlerin bu sürece hazırlıksız yakalanmış olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla küresel düzeyde etkin bir risk yönetimi sürecinin olmadığı ve bundan kaynaklanan sorunların kriz yönetimi aşamasına taşındığı bir olguyla karşı karşıya kalındığı söylenebilir.

Risk yönetimi açısından izlenmesi gereken stratejiler birleştirildiğinde üç temel strateji öne çıkmaktadır (Aven ve Renn, 2018:32). Bunlar sırasıyla, risk değerlendirmeleri yaparak, kaçınma, risk azaltma, aktarım ve elde tutmayı içeren *risk bilgilendirme*, risk yönetimi yaklaşımını seçerken dikkatli olmayı, sağlamlık ve dayanıklılık, sürekli izleme, çevreleme, bilgiyi arttırmak için araştırmalar yapmayı içeren *ihtiyatlı olma ve tedbir alma* ve son olarak güven oluşturmak, gerçeklerin açıklığa kavuşturulması, belirsizliklerin azaltılması, etkilenenlerin katılımı, müzakere ve hesap verebilirlik gibi önlemlerin uygulanmasını içeren *söylemsel stratejilerdir*. Yine depremler başta olmak üzere “*acil müdahale, arama-kurtarma, ilk yardım*”, “*iyileştirme*” ve “*yeniden inşa*” süreçlerini içeren kriz yönetiminin salgın açısından başka türlü tasnif edilmesi gerekmektedir. Nitekim bu süreçte genel olarak salgına yakalanmış olanlara müdahale, tedavi, salgının yayılmasını önleme, salgın sürecinde ekonomik, toplumsal, yönetsel alanlar başta olmak üzere çok boyutlu önlemler alınarak süreci iyileştirme aşamalarının izlendiğini belirtmek gerekir. Dolayısıyla salgın konusunda ana başlıklar olarak risk yönetimi ve kriz yönetimi süreçlerinin afet yönetimi sürecine benzediği ancak salgının doğası gereği müdahale etme biçimleri ve aşamalarının farklılaştığı görülmektedir. Tablo 4’te risk yönetimi ve kriz yönetimi süreçleri yer almaktadır.

**Tablo 4.** KOVİD-19 Salgını Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi Süreçleri

Salgın Yönetimi	Aşamalar	Türkiye’de Uygulama Süreci
Risk Yönetimi	Hazırlıklı Olma	Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Pandemik İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı Sağlık Altyapısı
	Risk Azaltma	Sağlık Altyapısını Destekleyen Unsurlar Bilim Kurulunun Kurulması
Kriz Yönetimi (Tedbir Stratejisi)	Müdahale ve Yaygınlaşmasını Önleme	Toplumsal Bilinçlendirme Çalışmaları Ulaşım ve Dolaşımın Kısıtlanması
	İyileştirme	Ekonomik Önlemler ve Düzenlemeler Sosyal Yardımlaşma ve Toplumsal Dayanışma
	Aşamalı Normalleşme	Kontrollü Sosyal Hayat

### 3. SALGINDA RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ

Bu konuyu ele alırken iki önemli noktayı dikkate almak gerekir: Türkiye’nin yönetsel yapısı ve salgınla ilişkili altyapı olanakları. Türkiye, 24 Haziran 2018 tarihinde yapılan Cumhurbaşkanlığı ve Milletvekili Genel Seçimleri ile birlikte daha önce anayasal altyapısı hazırlanmış olan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçmiştir. Salgın süreci aslında bu yeni hükümet sisteminin uygulamaya nasıl yansıtıldığına ilişkin değerlendirmelere imkân sunmaktadır. Özellikle kriz yönetimi süreçlerinde karar alma mekanizmalarının hızlı işletilmesi, karar alma sürecinde eşgüdümün sağlanması, politika belirleme ve uygulamada etkinlik ve verimlilik ilkelerinin işletilmesi, toplumu bilgilendirme ve toplumsal bilinçlendirme çalışmalarında şeffaflığın sağlanması, toplumda güven duygusunun oluşması, güvenlik ve denetim imkânlarını kolaylaştırması bakımından avantajlar sunmaktadır. Ancak katılım ve yönetim ilkelerinin kriz yönetimi sürecinin doğası gereği kimi zaman aksaması bir dezavantaj gibi görünmekle birlikte aslında ilgili toplumsal kesimlerin karar alma süreçlerine katılımı konusunda kimi olanaklar da sunulmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde risk yönetimi sürecindeki belirsizlik, çok boyutluluk, yaygın etki konusundaki olumsuzlukların kriz yönetimi sürecinde bertaraf edilmekte olduğu görülmektedir. Öte yandan Türkiye’nin sağlık yönetimi konusunda gerçekleştirmiş olduğu reformlar salgına hazırlık sürecini yönetmeyi kolaylaştırmıştır.

Hazırlıklı olma ve risk azaltma süreçleri bakımından Türkiye’nin genel anlamda kurmuş olduğu altyapı imkânları, salgının ortaya çıkmasıyla birlikte etkin müdahale etme imkânlarını kolaylaştırmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere risk yönetimi sürecinde başarı kriz yönetimi sürecindeki başarıyı da etkilemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde sağlık altyapısı ve insan kaynakları bakımından sahip olunan avantajlı konum, sürecin yönetimini olumlu etkilemiştir. Öte yandan henüz bu salgın ortaya çıkmadan Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü tarafından 2019 yılında hazırlanmış olan *Pandemik İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı* odağında böylesi bir salgın durumunda gerçekleştirilecek olan faaliyetleri, yaygınlık düzeyleri, müdahale biçimleri gibi önemli konuları ele almıştır. Nitekim planda belirtildiği üzere daha önceki benzer salgınlardan yola çıkılarak bir müdahale senaryosu hazırlanmıştır. Bu çalışma bir bakıma hazırlıklı olma ve risk azaltma süreçlerini içeren risk yönetimi sürecine yönelik bir rehber olma özelliğine sahiptir. Adı geçen planda yer alan şu ifadeler risk yönetimi açısından önem taşımaktadır;

*“Detaylı ve bütüncül bir pandemik plan için çok paydaşlı yaklaşım ve halkın katılımına ihtiyaç duyulmaktadır. Çok paydaşlı yaklaşım; konuyla ilgili birçok kamu ve özel sektör kademesinden uzmanın, politik gelişim, mevzuat/kanun hazırlama, hayvan sağlığı, halk sağlığı, hasta bakımı, laboratuvar tanısı, aşı ve ilaç tedariki, iletişim ve afet yönetimi gibi konularla ilgilerinden dolayı konuya müdahil olmaları olarak tanımlanmaktadır. Halkın katılımı ise, kişilerin pandemi ile ilgili sorumluluklarını bilmelerini ve fikir beyan etmelerini sağlayarak ihtiyaç duyulacak yerel bilgi ile kaynakların en verimli şekilde kullanılması ve koruyucu önlemlere uyumlarını azami seviyeye çıkaracak etkili bir yöntemdir”.*

Hastalık ortaya çıkmadan daha da önemlisi salgın kararı alınmadan önce hazırlanmış olan plan, kriz yönetimi sürecinde izlenecek yol ve yöntemlerin, alınacak olan kararların, uygulanacak politikaların, oluşturulacak yönetsel yapıların neler olacağı hakkında önemli bir rehber olmuştur. Bu aşamada sürecin yönetiminde birtakım ilkelerin esas alınması gerekmektedir. Nitekim Aven ve Renn (2018:231)’in belirlediği risk yönetimi sürecinde hükümetlerin uygulaması gereken ilkeler Tablo 5’te gösterilmektedir.

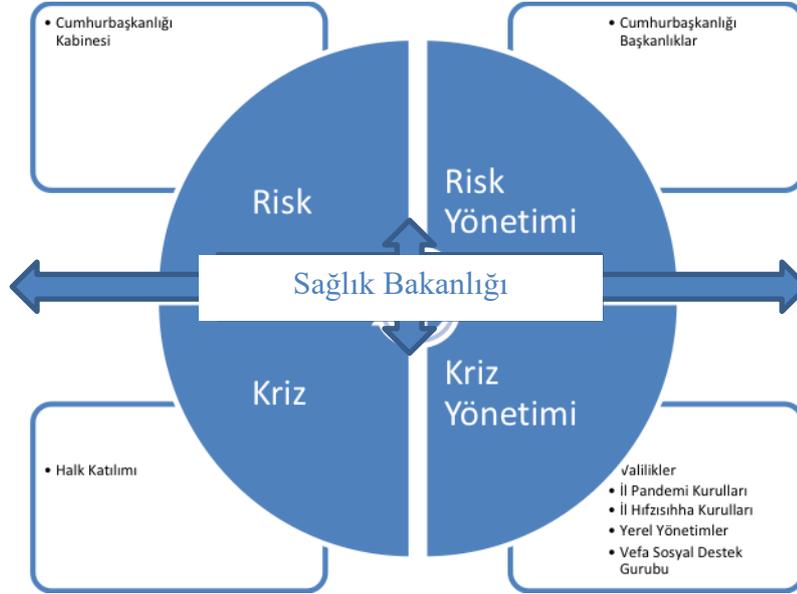
**Tablo 5.** Risk Yönetimi Süreci İlkeleri

Açıklık ve şeffaflık	Hükümetin halka yönelik risklerin doğası ve anlayışı hakkında ve bunları ele alırken izlediği süreç hakkında açık ve şeffaf olması
Katılım	Hükümet, karar alma sürecinden etkilenenlerin geniş katılımını sağlaması
Orantılılık ve tutarlılık	Hükümetin riskle mücadele sürecinde orantılı hareket etmesi
Kant	Hükümet kararları ilgili tüm konuları kanıtlara dayandırması
Sorumluluk	Hükümetin, riskleri kontrol etmek için risk yönetimi sorumluluğunu üstlenmesi

Kaynak: Aven ve Renn, 2018:231.

Türkiye'nin salgınla mücadele sürecinde bu ilkeleri gözetilen bir politika uyguladığı gözlenmektedir. Kamuoyunun bilgilendirilmesi, karar alma süreçlerine Bilim Kurulu tavsiye kararları üzerinden katılım sağlanması, alınan tedbirler konusunda ölçülü davranılmasına özen gösterilmesi ve istisnai koşulların belirlenmesi, kanıta ve veriye dayalı açıklamalar yapılması ve ilgili kurum ve kuruluşların görev alanlarıyla ilgili olarak sorumluluk üstlenmesi bunlar arasında sayılabilir.<sup>7</sup> Ayrıca bu süreçte hazırlık planı ve sağlık altyapısı ile sağlık altyapısını destekleyen diğer altyapı olanaklarının risk yönetimi sürecinin hazırlıklı olma ve risk azaltma aşamalarına denk geldiği belirtilebilir. Şekil 5'te kamu politikası, risk yönetimi ve kriz yönetimi ilişkisel gösterimi yer almaktadır.

**Şekil 5. Kamu Politikası, Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi İlişkisel Gösterimi**



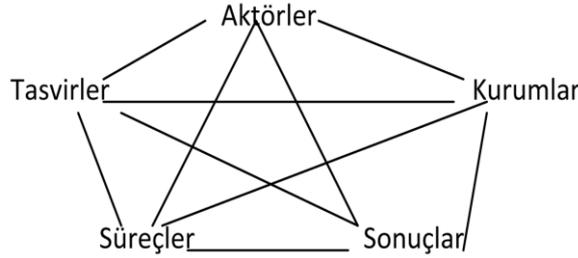
#### 4. SALGINDA KRİZ YÖNETİM SÜRECİ OLARAK TEDBİR STRATEJİSİ

Salgının bir kamu politikasına dönüşme sürecinin kamu politikası analizi çerçevesinde ele alınması yerinde olacaktır. Kamu politikası analizinde gerek ulusal gerekse de uluslararası düzeyde çok önemli çalışmalar yapılmaktadır. Genel olarak kamu politikası analizinde çeşitli kuramsal yaklaşımlara değinilmiş ve seçilen kuramsal yaklaşım çerçevesinde belirlenmiş alanlara ilişkin kamu politikası analizleri yapılmıştır. Örneğin, Yıldız ve Sobacı (2013) tarafından derlenen *Kamu Politikası: Kuram ve Uygulama* isimli çalışmada hem kamu politikası ve kamu politikası analizine yönelik genel bir çerçeve çizilmiş hem de eğitim, sağlık, sosyal politika, göç, çevre, afet yönetimi, kentsel dönüşüm, toplu ulaşım, kamu personel politikası, yerelleşme, yolsuzluk ve e-devlet politikaları gibi örnekler üzerinden analizler içeren konular ele alınmıştır. Yine Babaoğlu ve Akman (2018) tarafından derlenen *Kamu Politikası Analizi: Türkiye Uygulamaları* isimli çalışmada da 25 ayrı başlıkta Türkiye'deki uygulamalar değerlendirilmiştir.

Kamu politikası analizi bakımından bu iki çalışmanın dışında alanın uzmanları tarafından yapılan çok sayıda çalışmanın bulunduğunu da not etmek gerekir. Ancak risk ve kriz yönetimi süreçlerinin kamu politikası analizinde salgınla mücadele örneği üzerinden yeterince ele alınmadığı, konunun afet yönetimi bağlamında analiz edildiğini belirtmek gerekir. Bu bakımdan risk ve kriz yönetimi süreçlerini kamu politikası analizine derç etmek bu çalışmada üzerinde durulan konulardan biri olmuştur. Kamu politikası analizi için geliştirilmiş olan yaklaşımlar genel hatlarıyla şunlardır: süreç yönetimi yaklaşımı, ağ yönetimi yaklaşımı, referans modeli ve bilişsel yaklaşım (Usta, 2013), rasyonel aktör modeli, arttırımcı model, karma modeller, grup modeli, elitist model, kurumsal model, kamu tercihi modeli, sistem yaklaşımı ve süreç yaklaşımı (Babaoğlu, 2017). Genel olarak kamu politikası aktörler, tasvirler, kurumlar, süreçler ve sonuçlar gibi unsurları içermektedir (Usta, 2013:82). Şekil 6'da kamu politikaları unsurları gösterilmektedir.

<sup>7</sup> Sorumluluk üstlenmeyle ilgili olarak İçişleri Bakanı'nın sokağa çıkma kısıtlamasının ilan edilmesi sürecinde yaşanan olumsuzlukları üstlenip istifa etmesini örnek olarak gösterebiliriz.

Şekil 6. Kamu Politikalarının Unsurları



Kaynak: Usta, 2013.

Bu yazıda aktörler ve kurumlar aynı başlık altında değerlendirilmiş, süreçler ise uygulanan politikalar olarak betimlenmiş, risk yönetimi ve kriz yönetimi bu başlık altında ele alınmıştır. Burada tercih edilen yöntem aktör/politika diyalektik ilişkisi olmuştur. Bundan ötürü olağan bir kamu politikası analizinden farklı olarak salgın sürecinin meydana gelmesinde rol oynamaktan çok salgının gündeme gelmesiyle birlikte aktörlerin ve kurumların sürece müdahalesi şeklinde bir olgunun meydana gelmesidir söz konusu olan. Daha önce ifade edildiği üzere kamu politikası yaklaşımlarından biri olan süreç yaklaşımına göre (Usta, 2013:86);

*“...öncelikle problem tanımlanmakta ve gündeme alınmakta, arkasından çözüm önerileri ortaya konulmakta ve bu çerçevede hukuki alt yapı oluşturulmaktadır. Daha sonra ise program uygulamaya konulmakta ve bu aşamada ölçütler belirlenmekte, veriler ölçülmektedir. Son aşamada ise problemin çözümü ile birlikte program sonlandırılmaktadır”.*

Türkiye’nin salgınla mücadele politikası bu yaklaşım çerçevesinde ele alındığında, önce salgın probleminin tanımlanıp gündeme alındığı, çözüm stratejileri için öneriler geliştirildiği, katılım mekanizmalarının çalıştırıldığı, kararların Bilim Kurulu tavsiyeleri doğrultusunda kanıta dayalı olarak alındığı ve bu aşamada tedbir stratejisinin belirlenerek ona uygun hukuki altyapı oluşturulduğu ve yasal düzenlemeler ile desteklendiği, benimsenen stratejinin uygulamaya konduğu ve gelişmelerin anlık olarak değerlendirilip izlendiği görülmektedir.

Salgın probleminin kendisi bir kriz durumu olarak tanımlandığı için izlenen yol ve yöntemlerin ve karar alma süreçlerinin de kriz yönetimi süreçleri doğrultusunda yürütüldüğü söylenebilir. Hastalık ortaya çıktıktan sonra Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) henüz “*pandemi*” kararı almadan önce yurtdışındaki temaslarında Cumhurbaşkanı, görüştüğü liderlerle tokalaşmayarak ve sosyal mesafeyi koruyarak bir anlamda salgına dikkat çekmiştir. Türkiye’de ilk Koronavirüs vakasının 11 Mart 2020 tarihinde tespit edilmesiyle birlikte izlenecek kamu politikasının ana hatları da belirginleşmeye başlamıştır. “*Hiçbir virüs, alınacak tedbirlerden daha güçlü değildir*”, denilerek izlenecek tedbir politikalarına işaret edilmiştir. Bu bağlamda Türkiye’nin izlediği salgın ile mücadele politikasının “tedbir politikası” olduğu belirtilebilir. Türkiye aynı zamanda afet yönetimi bakımından önemli unsurlardan biri olan sorunu tespit ederek salgının küresel olmakla birlikte mücadelenin ulusal düzeyde gerçekleştirileceğini belirtmiştir. Böylece diğer afet türlerinden farklı olarak etkileri küresel düzeye yayılan salgın afetiyle mücadele etmek için önce sorun tespit edilmiş ardından sorunu çözmek üzere “tedbir stratejisi” benimsenerek uygulanmaya başlanmıştır. Bu stratejinin aşağıda belirtilen dört ana hedef etrafında yürütüldüğü ifade edilmiştir (www.tccb.gov.tr, 2020):

- Fiziki mesafenin temini
- Sağlık sisteminin ayakta kalması
- Temel ihtiyaç maddeleriyle ilgili üretim ve tedarik zincirlerinin aksamaması
- Kamu düzeninin devam etmesi

Kısmi sınırlamalar da içeren bu stratejinin dışında dünyada başlangıçta İngiltere tarafından uygulanan, ancak vazgeçilen “*serbest bırakma/sürü bağımsızlığı/müdahalesizlik*” stratejisi (O’Grady, 2020) ile Çin’in uyguladığı “*baskıcı/sert*” stratejisinin de var olduğunu belirtmek gerekir (Kupferschmidt ve Cohen, 2020:1062). Öte yandan Duran (2020) tarafından yapılan bir çalışmada dünyada pandemiyle mücadele sürecinde bastırma (*suppression*) ve yatıştırma (*mitigation*) stratejilerinin benimsendiğini ve Türkiye’nin izlediği stratejinin sert

müdahaleleri de içerebilen bastırma stratejisi olduğunu ifade etmektedir<sup>8</sup>. Ancak bu çalışmada tedbir stratejisi kavramının kullanılması tercih edilmiştir. Dolayısıyla tedbir stratejisini esas alarak KOVİD-19 ile mücadele politikasını sürdüren Türkiye'nin 4 Mayıs 2020 tarihine dek bu stratejiye sadık kalarak politika üretmiş olduğu söylenebilir.

#### 4.1. Tedbir Stratejisinin Aktörleri

Gerek kamu politikası analizinde gerekse afet yönetimi sürecinde karar vermekle ve süreci yönetmekle yükümlü aktörler bulunmaktadır. Türkiye açısından konu değerlendirildiğinde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin bir sonucu olarak ana aktörün Cumhurbaşkanlığı olduğu görülmektedir<sup>9</sup>. Hem bir kamu politikası olarak gündeme alınması hem sorunun ortaya konması hem de mücadele stratejisinin benimsenmesinde bu yapının etkin olduğu, ancak karar alma sürecini doğrudan etkileyen diğer güçlü aktörlerin de bulunduğunu ifade etmek gerekir<sup>10</sup>. Bu açıdan değerlendirildiğinde ve sorunun küresel olması bununla birlikte mücadelenin ulusal bir çerçevede sürdürülmesi süreç yönetiminin çok aktörlü bir nitelik taşıdığını göstermektedir. Sağlık, ekonomi, eğitim, teknoloji, toplumsal yapı, güvenlik, denetim başta olmak üzere birçok boyutu barındıran bu sürecin ana aktörleri, Cumhurbaşkanlığı'nın yanı sıra, Sağlık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Maliye ve Hazine Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Dış İşleri Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Valilikler, Yerel Yönetimler, Uzmanlar ve Bilim İnsanları ile Sivil Toplum Örgütleridir. Ancak KOVİD-19 salgını ile birlikte en fazla öne çıkan aktörlerden birinin Sağlık Bakanlığı bünyesinde kurulan Bilim Kurulu olduğu görülmektedir. Bundan dolayı Bilim Kurulu, bu çalışmada daha ayrıntılı ele alınacaktır.

Türkiye'de ilk vaka görülmesinden çok önce, 10 Ocak 2020 tarihinde Sağlık Bakanlığı bünyesinde kurulan Bilim Kurulu'nun üye sayısı, kuruluş aşamasında 26 iken daha sonra 31 kişiye çıkarılmıştır. Türkiye'de uygulanan virüsle mücadele politikalarının ana aktörü olarak işlev gören Bilim Kurulu, yayınlamış olduğu "2019-nCoV Hastalığı Rehberi" ile mücadele sürecini başlatmıştır. Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden alanında yetkin enfeksiyon, mikrobiyoloji, viroloji, iç hastalıkları, pediatri, yoğun bakım ve göğüs hastalıkları uzmanı akademisyenlerin bulunduğu Bilim Kurulu salgın kararı öncesinde ve sonrasında Vuhan'daki Türk vatandaşlarının getirilmesi, uçuşların yasaklanması, kara sınırlarının kapatılması, referans hastanelerinin belirlenmesi, yurt dışı ziyaretlerin ertelenmesi, yurt dışından gelenler için 14 günlük karantina uygulaması, eğitime ara verilmesi, konaklama tesisleri, restoranlar, yurtlar ve huzurevlerinde tedbirlerin artırılması, açık ve kapalı cezaevlerinde açık görüşlerin ertelenmesi gibi önemli tavsiye kararlarında bulunmuştur (Yener, 2020).

Bilim Kurulunun dışında yine salgınla mücadele sırasında virüsün toplum ve ruh sağlığındaki tahribatını en aza indirmek için oluşturulan ve psikologlar, sosyologlar, ekonomistler ve din psikologları ile sosyologlarından oluşan Toplum Bilimleri Bilim Kurulu oluşturulması kararlaştırılmıştır. Bununla birlikte Cumhurbaşkanlığı politika kurullarında da düzenlemeye gidilmiştir. Sağlık ve Gıda Politikaları Kurulu'nun ikiye ayrılarak Gıda, Tarım, Orman ve Hayvancılık Kurulu ile Sağlık ve Sosyal Politikalar Kurulu olarak düzenlenmesi kararlaştırılmıştır.

Bilim Kurulu'nun kurulmasına dayanak teşkil eden ve 2019'da Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan *Pandemik İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı'na* da değinmekte yarar olacaktır. Öncelikle belirtmek gerekir ki pandemi yönetiminin planlamasında ve pandemi durumunda sorumluluk Sağlık Bakanlığı'na verilmiştir. Bu anlamda özellikle yürütülen sürecin büyük oranda Sağlık Bakanlığı sorumluluğunda gerçekleştirildiği göz ardı edilmemelidir. Bahsi geçen plana göre pandemi sırasında

8 Duran (2020), *bastırma stratejisini*, merkezden çevreye ya da üst basamaklardan alt basamaklara doğru hiyerarşik bir örgütlenme gerektiren virüse karşı daha merkezi ve daha etkin bir mücadeleyi öngörürken mücadele için her türlü kısıtlayıcı önlemin alınmasına imkan sağlayan strateji, *yatıştırma stratejisini* ise devletlerin salgının etkisini kısa vadede durdurmak yerine uzun vadede yavaşlatması ve bu şekilde sağlık hizmetlerine yönelik ihtiyacın zirveye çıktığı dönemde virüse karşı en riskli grupta bulunanların korunması stratejisi olarak tanımlanmaktadır.

9 Sağlık Bakanı'nın, "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin bu süreçte özellikle kararların hızlı alınmasında oluşturduğu sonuç ve başarının bu olduğuna inanıyorum" şeklindeki açıklaması Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne vurgu yapmaktadır (Sağlık Bakanlığı, www.saglik.gov.tr Erişim Tarihi: 09.03.2020).

10 Bu süreç Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin kriz yönetimi sürecinde ve merkezi yönetim yerel yönetim ilişkilerinin uygulamaya nasıl yansımaları göstermesi bakımından izlenmesi gereken bir süreç olma özelliği taşımaktadır.

Bakanlıklar/Kurumlar arası koordinasyonu sağlamak amacı ile Sağlık Bakanlığı bünyesinde, Ulusal Koordinasyon Kurulu oluşturulması önerilmektedir.

Ulusal Pandemi Danışma Kurulu ve Ulusal Koordinasyon Kurulu sekretaryasını yürütmek üzere kurulan Bakanlık Operasyon Merkezi’nin başkanlığını Halk Sağlığı Genel Müdürü veya yetkilendireceği kişi yürütmekte ve birim sorumluları görevlendirilmektedir. Konuyla ilgili uzmanlardan oluşan Ulusal Pandemi Danışma Kurulu, Bakanlık Operasyon Merkezi bünyesinde yer alan bir kuruldur ve görevleri şöyle tarif edilmiştir;

- Pandemiye yönelik bilimsel danışmanlık (vaka yönetim algoritmasının oluşturulması, güncellenmesi),
- Pandemi ile ilgili araştırmaların planlanması (elde edilen verilerin analiz edilerek teknik destek verilmesi vb. sağlanması),
- Medya ve iletişim konusunda destek sağlanması,
- Danışma kurulu üyelerinden seçilen sözcüler tarafından risk iletişimi birimi ile ortaklaşa halka yönelik bilgilendirme yapılmasının sağlanması.

Öte yandan planda Sağlık Bakanlığı tarafından, 2009 pandemisi ile ilgili deneyimler ve çıkarılan dersler konusunda Bilimsel Danışma Kurulu’na şu şekilde atıf yapılmıştır; “... *pandemi planında tanımlanmış ve pandemi sırasında iyi işlev görmüş olan Bilimsel Danışma Kurulu’nun işleyişi ve kamuoyuna yönelik iletişim çalışmalarındaki rolünün planda daha açık tarif edilmesi (kurul sözcüsü, görevleri vb.) gerektiği...*”. Son olarak planda yine 2009 pandemisi ile ilgili deneyimler ve çıkarılan dersler konusuna yer verilirken Bilim Kurulu ifadesi geçmektedir;

- Pandemi Bilim Kurulu tarafından o dönemdeki gelişmeler dikkate alınarak bir algoritma geliştirilmiş ve uygulanmıştır.
- Hastalığın özelliklerine göre pandemi sırasında ortaya çıkabilecek yeni risk grupları da bu listelere hızla dâhil edilebilmelidir. Pandemi Bilim Kurulunun yaptığı bu ve benzeri güncellemeleri içeren bilimsel öneriler, sürecin gelişimine katkı sağlamak açısından önemlidir.

Bu bilgilerden anlaşıldığı üzere, Bilimsel Danışma Kurulu ile Pandemi Bilim Kurulu aynı kurulları ifade etmekte iken Ulusal Pandemi Danışma Kurulu ise Bakanlık Operasyon Merkezi bünyesinde kurulan bir kuruldur. Yine 10 Ocak 2020 tarihinde kurulan Bilim Kurulu’nun ise daha önceki influenza, H1N1, kuş gribi gibi hastalıklar için de kurulan bir bilim kurulu olduğu anlaşılmaktadır (Yalçınkaya, 2020). Yine dikkate değer konulardan biri de *Pandemik İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı*’nında yer alan İl Pandemi Kurullarının ve Umumi Hıfzısıhha Kurullarının çalışmaya başlamasıdır. Buna göre, il pandemi kurullarının illerin özel durumlarını gözönünde bulundurarak yerel düzeyde tedbir almak üzere tavsiye niteliğinde görüşler sunarak ve merkezi düzeyde alınan kararların uygulama sürecine katkı sunacak şekilde tasarlanmıştır. Bu süreçte öne çıkan aktörlerden biri de il/ilçe emniyet müdürü, il/ilçe jandarma komutanı, vali/kaymakamlar tarafından belirlenecek kamu kurum ve kuruluşlarının temsilcileri, yerel yönetimler, AFAD, Kızılay ve ihtiyaç duyulacak sivil toplum kuruluşları temsilcilerinden oluşturulan Vefa Sosyal Destek Gurupları olmuştur.

#### 4.2. Salgın Sürecinde İzlenen Politikalar

Çalışmanın bu bölümünde salgın sürecinde izlenen politikalar belirli başlıklar altında ele alınmıştır. Bu süreçte uygulamaya koyulan politikaların dört temel alan etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu alanlar; Toplumsal Bilinçlendirme Çalışmaları, Ulaşım ve Dolaşımın Kısıtlanması, Ekonomik Önlemler ve Düzenlemeler, Sosyal Yardım ve Toplumsal Dayanışmanın Güçlendirilmesi şeklinde düzenlenmiştir.

Gündemi fazlaca meşgul eden ve vatandaş katılımının yoğun olarak desteklendiği evde kal çağrısı, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin kısıtlanması, ülke içi dolaşımının düzenlenmesi, uzaktan eğitim modeline geçilmesi gibi birçok uygulama ele alınırken diğer yandan da düzensiz göçmenler ve mültecilerin durumu, vergi ve kredi erteleme muafiyetleri, Türkiye-İran sınırına getirilen kısıtlamalar gibi süreci tamamlayan ve bütünsel yürütülmesini sağlayan politikalara da yer verilmiştir. Ayrıca, Umre’den gelen vatandaşların durumu, kısmi sokağa çıkma kısıtlamaları, maske temini gibi yer yer kamuoyunda tartışmalara neden olan uygulamalar da bölüm içerisinde ele alınmaktadır.

#### 4.2.1. Toplumsal Bilinçlendirme Çalışmaları

Hem risk hem de kriz yönetimi sürecinde en temel unsurlardan biri bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmalarıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde salgın ortaya çıktığı andan itibaren halkın salgın konusunda bilgilendirilmesine ve bilinçlendirilmesine yönelik çalışmalara başlandığı belirtilebilir. Bu çalışmalar kapsamında ilk olarak Bilim Kurulu'nun önerisiyle 14 Ocak 2020'de hazırlanmış olan ve 14 Nisan 2020'de güncellenen Sağlık Bakanlığı tarafından hazırlanmış olan “COVID-19 (SARS-CoV-2 Enfeksiyonu) Rehberi”dir. Bu rehber ilk yayınlandığı andan itibaren el ilanı, afiş, video, kitapçık şeklinde yazılı, görsel ve sosyal medya araçları üzerinden toplumun her kesimine ulaştırılarak hastalık belirtileri, hastalıktan korunma yolları gibi konular hakkında toplumsal bilinçlendirme çalışmaları yapılmıştır. ALO 184 SABİM Korona Danışma Hattı kurulması da bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu politikaların en önemli aktörleri Sağlık Bakanlığı, Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı, belediyeler ve sivil toplum örgütleri olmuştur.

##### 4.2.1.1. Evde Kal Uygulamaları ve Dini, Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetlerin Kısıtlanması

Tedbir stratejisinde virüsün yayılmasını engellemek için uygulanan yöntemlerden biri *evde kal* uygulaması olmuştur. Başlangıçta gönüllülük esasıyla uygulanan bu yöntem daha sonraki süreçte 30 büyükşehir ve Zonguldak ili için belirli aralıklarla uygulanan zorunlu sokağa çıkma kısıtlamasına dönüşmüştür. Evde kal uygulamasını desteklemek üzere spor müsabakalarının Nisan sonuna kadar seyircisiz oynanması, hemen ardından tüm ligler ve müsabakaların ertelenmesi, hastanelere ziyaretçi kısıtlaması getirilmesi, Mart ve Nisan aylarında düzenlenecek ulusal ve uluslararası bilimsel açık ya da kapalı toplantı, kongre, konferans gibi etkinliklerin geçici bir süreyle ertelenmesi, açık ve kapalı cezaevlerindeki görüşlerin ertelenmesi, duruşma ve diğer adli işlemlerden ivedi özelliği bulunmayanların ertelenebilmesi, yurt içi fuarların ertelenmesi gibi önlemler alınmıştır.

İçişleri Bakanlığı tarafından yayınlanan 26 Mart 2020 tarihli genelge ile büyükşehir, il, ilçe, belde belediyeleri ve mahalli idare birlikleri meclisleri ile il genel meclislerinin Nisan, Mayıs ve Haziran ayı toplantılarının ertelenmesi, ancak zorunlu hallerde sağlık tedbirlerinin alınması koşuluyla olağanüstü toplantı yapılabileceği belirtilmiştir (www.icisleri.gov.tr Erişim Tarihi: 26.03.2020).

İçişleri Bakanlığı tarafından yayımlanan Koronavirüs Salgını ile Mücadele Kapsamında Park, Mesire, Piknik Yerleri İle İlgili Ek Genelge ile 28-29 Mart 2020 tarihleri başta olmak üzere virüsle mücadele sağlanıncaya kadar hafta sonlarında, il ve ilçelerde vatandaşların sahil bantları, mesire ve ören yerlerinde, piknik alanlarında; piknik yapmak, balık tutmak, spor, yürüyüş vb. faaliyette bulunmak yasaklanacağı, il ve ilçelerin durumuna göre bu tedbirlerin hafta içi günlerine de yaygınlaştırılabileceği belirtilmiştir. Yine bu kapsamda 16 Mart 2020 tarihi itibarıyla Cuma namazı başta olmak üzere cami ve mescitlerde cemaatle namaza ara verilmiş ve bu tedbirlerin Ramazan ayında teravih namazları için de geçerli olduğu kararlaştırılmıştır. Öte yandan toplumsal düzenin sağlanması için denetim ve güvenlik tedbirleri kapsamında, maske, eldiven ve tulum gibi sıhhi malzemelerde piyasalardaki aşırı fiyat artışıyla mücadele edilmesi bu alandaki ilk uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha sonraki süreçte bu denetimlerin gıda alanına doğru genişletilmesi söz konusu olmuştur.

##### 4.2.2. Ulaşım ve Dolaşımın Kısıtlanması

KOVID-19 ile mücadele politikasının en önemli unsurlarından biri sosyal hareketliliği önlemek için aşamalı olarak gerçekleştirilmiş olan seyahat sınırlamaları olmuştur. Sağlık Bakanlığı internet sayfasından derlenen bilgilere göre 1 Şubat 2020 tarihinde Çin'in Vuhan kentinden tahliye edilen 42 kişinin 14 günlük karantinaya alınması ile başlayan süreç şehirlerarası seyahat sınırlamasına kadar aşamalı olarak devam etmiştir. Vaka sayısının Uzak Doğu Asya'da artmasıyla birlikte Japonya, Tayvan, Tayland, Singapur, Güney Kore ve Malezya'dan gelen uçuşlara termal kamera uygulaması getirilmiş ve Çin'den gelen bütün uçuşlar 3 Şubat 2020 tarihi itibarıyla durdurulmuştur.

23 Şubat'ta İran'a yapılan uçuşların yasaklanmasının ardından 29 Şubat'ta Irak, İtalya ve Güney Kore'ye yapılan uçuşlar yasaklanmış, Azerbaycan, Gürcistan, Almanya, Fransa, İspanya, Norveç, Danimarka, Belçika, Avusturya, İsveç ve Hollanda'ya uçuşlar ise 14 Mart 2020 tarihi itibarıyla yasaklanmıştır. 16 Mart 2020 tarihi itibarıyla de İngiltere, İsviçre, Suudi Arabistan, Mısır, İrlanda ve Birleşik Arap Emirlikleri ile uçuşları yasaklanarak uçuş yasağı uygulanan ülke sayısı 20'ye ulaşmıştır. 21 Mart 2020 tarihi itibarıyla 46 ülkeye daha uçuş yasağı uygulanmıştır.

17 Mart 2020 tarihinde 9 farklı Avrupa ülkesinden 2.807 Türk vatandaşının tahliyesi ile yurtdışında eğitim gören öğrencilerin tahliyesi gerçekleştirilmiştir. 15 Nisan 2020 tarihi itibarıyla yurt dışında bulunan 70 ülkeden

25 bin 4 Mayıs 2020 itibariyle toplamda 65 bine yakın vatandaş Türkiye'ye getirilmiştir (www.tccb.gov.tr, 2020). Tahliye süreci talepler doğrultusunda sürdürülmektedir. Dışişleri Bakanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı bu sürecin ana aktörleri olmuşlardır.

#### 4.2.2.1. Türkiye-İran Sınırına İlişkin Kısıtlama

Türkiye ile kara sınır komşusu olan İran’ın Kum kentinde ortaya çıkan vakalardan dolayı Ağrı Gürbulak, Van Kapıköy, Hakkâri Esendere ve Iğdır'dan özerk Nahçıvan bölgesine açılan Dilucu Sınır Kapısı’nda termal kamera sistemine geçilmiş, 23 Şubat 2020 tarihi itibariyle adı geçen sınır kapılarının geçici olarak kapatılması kararı alınmış, kara ve demiryolu geçişleri ile tüm uluslararası uçuşlar ise tek taraflı ve geçici olarak durdurulmuş ancak Türkiye’den İran’a gidişler ise devam ettirilmiştir. Bu süreçte İran ile kara sınırında sahra hastaneleri kurulmuş, İran uyrukluların ülkeye alınmayacağı ancak gelmek isteyen Türk vatandaşlarına 14 günlük karantina sürecine göre işlem yapılacağı bildirilmiştir.

#### 4.2.2.2. Umre’den Gelen Vatandaşlar

Bu süreçte en çok tartışılan konulardan biri Umre’den gelen vatandaşlara yönelik uygulamalardır. Diyanet İşleri Başkanlığı tarafından 15 Mart 2020 tarihinde yayımlanan basın bildirisine göre 27 Şubat 2020 tarihinden itibaren umre çıkışlarının durdurulduğu, hâlihazırda giden vatandaşlar için ise erken dönüş planlaması yapıldığı belirtilmektedir. Yurda dönen vatandaşlar için başlangıçta 14 gün boyunca karantina uygulamaları, dışarı çıkmamaları önerilmiştir. İlk dönem dönen vatandaşlara havalimanında sağlık kontrolleri yapılmış, zorunlu karantina uygulanmamıştır. Ne yazık ki ilk dönemde sadece “öneri” şeklinde yapılan uyarı, bir kısım vatandaşlar nezdinde yeterince karşılık bulamamıştır. Tedbirin vatandaşların inisiyatiflerine bırakılması bu bağlamda eleştirilere neden olmuştur.

İkinci dönemde Umre’den dönen vatandaşlar için Sağlık Bakanlığı tarafından farklı tedbir önlemleri uygulanmış, vatandaşlara Ankara ve Konya’daki Kredi ve Yurtlar Kurumuna ait öğrenci yurtlarında zorunlu karantina uygulaması başlatılmıştır (www.diyaret.gov.tr, 2020). Başlangıçta 14 günlük evde izolasyon tedbirinin benimsendiğini ancak daha sonra gelen tüm vatandaşların Ankara ve Konya’da öğrenci yurtlarında 14 günlük karantinaya alınarak tedbirin sıkılaştırıldığını görülmektedir.

#### 4.2.2.3. Düzensiz Göçmenler ve Geçici Koruma Statüsündeki Mülteciler

KOVİD-19 Salgını öncesinde Türkiye’nin en önemli gündem maddelerinden biri, 33 askerinin İdlid’de şehit düşmesinin ardından Avrupa’ya gitmek isteyen mülteciler için 28 Şubat 2020 tarihi itibariyle Türkiye’nin tüm sınır kapılarını açması ve Türkiye-Yunanistan sınırında toplanan yaklaşık 13 bin göçmenin içinde bulunduğu durum olmuştur.

Salgının başlaması ile göçmenlerin 21 Mart 2020 tarihi itibariyle kontrollü şekilde sınır bölgelerinden nakilleri yapılmaya başlanmıştır. Sağlık kontrolünden geçirilen göçmenler, yurdun çeşitli yerlerindeki İl Göç İdaresi Müdürlüğü Geri Gönderme Merkezlerine (CNN Türk, 2020a), bir kısmı ise daha sonra uygun bölgelere gönderilmek üzere misafirhanelerde karantina altında tutulmaya başlanmıştır (www.sabah.com.tr, 2020).

10 Nisan 2020’de Sağlık Bakanı, Türkiye sınırları içinde yaşayan herkesin KOVİD-19 ile mücadele kapsamında açıklanan resmi verilere dahil edildiğini belirtmiştir. Halihazırda Türkiye sınırları içerisinde olan tüm mülteciler ve düzensiz göçmenler tüm sağlık hizmetlerinden yararlanmakta ve durumları kayda alınmaktadır. Ayrıca, İl Göç İdaresi Genel Müdürlüğü internet sitesinde KOVİD-19 mücadelesi kapsamında çeşitli bilgilendirmeler yapmaktadır. 10 Nisan akşamı ilan edilen “sokağa çıkma yasağı” ile ilgili genelge 7 farklı dilde hazırlanarak yayınlanmıştır (www.goc.gov.tr). Bu sürecin yürütülmesinde İçişleri Bakanlığı ana aktör olarak rol üstlenmiştir.

#### 4.2.2.4. Ülke İçi Dolaşımın Kısıtlanması

24 Mart 2020 tarihli İçişleri Bakanlığı genelgesi ile tüm şehir içi ve şehirlerarası çalışan toplu taşıma araçlarının, geçici bir süreliğine araç ruhsatında belirtilen yolcu taşıma kapasitesinin %50’si oranında yolcu kabul edeceği kararlaştırılmıştır. 81 İl Valiliğine Koronavirüs Tedbirleri Kapsamında Uçak/Otobüs Seferleri Genelgesi ve Koronavirüs Tedbirleri Kapsamında Şehirlerarası Otobüs Yolcu Taşımacılığı İle İlgili Ek Genelge ile ülke içi dolaşıma sınırlamalar getirilmiştir (www.icisleri.gov.tr, 2020).

İlk genelgeye göre, havayolu ile düzenlenecek uçuşlarda da yolcuların, Seyahat İzin Belgesi olmadan seyahat edemeyeceği, hizmetine ihtiyaç duyulan üst düzey kamu görevlileri ile kamu hizmeti yürütenlerin görevleri çerçevesinde seyahat etmelerinde kısıtlama olmayacağı, tedavi ihtiyaçları nedeniyle doktor kararıyla sevk edilen, birinci derece yakınları vefat eden veya ağır hastalığı olanlar, özellikle son on beş gün içerisinde gelmiş

olduğu yerde, kalacak yeri bulunmayan vatandaşların, Seyahat İzin Kurullarından seyahat izin belgesi olarak hava yolu ile seyahat edebileceği kararlaştırılmıştır.

Ek genelge ile de iller arası otobüs seferlerinin 28.03.2020 tarihinden itibaren ancak valiliklerin izni ile yapılabileceği, Seyahat İzin Kurulu kurularak talebi uygun görülenlere kurul tarafından seyahat güzergâhı ve süresini de içerecek şekilde şehirlerarası otobüs seyahat izin belgesi düzenleneceği ve gerekli hijyen ve koruma tedbirlerinin alınacağı kararlaştırılmıştır. Bu düzenlemede tüm vatandaşların buldukları şehirde kalmaları gerektiği yönündeki tavsiye kararına yeterince uygun davranılmaması, peşinden daha sıkı tedbirlerin getirilmesine yol açmıştır. Nitekim 3 Nisan 2020 tarihli İçişleri Bakanlığı Genelgesi uyarınca büyükşehir statüsündeki 30 il ile Zonguldak il sınırlarından kara, hava ve deniz yolu ile (toplu ulaşım aracı, özel araç ve yaya vb.) yapılacak tüm giriş/çıkışlar 15 günlük bir süre için geçici olarak ve istisnai kimi durumları içerecek şekilde durdurulmuştur<sup>11</sup>. Yine 30 Mart 2020 tarihi itibarıyla İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde kayıtlı ticari taksilerin trafiğe çıkışlarında plakasının son hanesine göre sınırlamaya gidilerek sosyal izolasyon sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca 4 Nisan 2020 itibarıyla Türk Hava Yolları'nın iç hat seferleri 20 Nisan'a kadar durdurulmuştur.

#### 4.2.2.5. Kısmi Sokağa Çıkma Kısıtlamaları

21 Mart 2020 tarihli Genelgeyle ve daha sonra 4 Nisan 2020 tarihli Cumhurbaşkanlığı Kararıyla kapsamı genişletilecek kısmi sokağa çıkma kısıtlamaları süreci başlatılmıştır. Bu konudaki ilk genelge ile 65 yaş ve üzeri ile bağışıklık sistemi düşük ve kronik akciğer hastalığı, astım, KOAH, kalp/damar hastalığı, böbrek, hipertansiyon ve karaciğer hastalığı olanlar ile bağışıklık sistemini bozan ilaçları kullanan vatandaşların 21 Mart saat 24.00'den sonra ikametlerinden dışarı çıkmaları, açık alanlarda, parklarda dolaşmaları ve toplu ulaşım araçları ile seyahat etmeleri sınırlandırılarak sokağa çıkmalarını kısıtlanmıştır.

3 Nisan 2020 tarihi itibarıyla sokağa çıkma kısıtlamasının kapsamı genişletilmiştir. İçişleri Bakanlığı Genelgesi uyarınca tüm il ve ilçelerde 01.01.2000 tarihinden sonra doğmuş olanların sokağa çıkmaları geçici olarak kısıtlanmıştır. Aynı genelgede pazar yeri, market ve toplu olarak çalışılan işyerlerine vatandaşların ve çalışanların maske ile girmeleri, maske takma zorunluluğunun pazarlarda satıcılar için de geçerli olacağı, meydanlarda sokak ve caddelerde; vatandaşların sosyal mesafeyi gözetmeden toplu olarak yürümelerine veya bulunmalarına izin verilmeyeceği kurallara uymayanlar hakkında cezai işlem yapılacağı belirtilmiştir (www.icisleri.gov.tr, 2020).

10 Nisan 2020'de alınan kapsamlı sokağa çıkma kısıtlaması kararı uyarınca, 10.04.2020 tarihi saat 24:00'den 12.04.2020 tarihi saat 24:00 arasında büyükşehir statüsündeki 30 il ve Zonguldak'ta yaşayan vatandaşların sokağa çıkması kısıtlanmıştır (www.icisleri.gov.tr, 2020). Ancak bu kararın aynı gün ve kısıtlamanın başlamasına yaklaşık 2 saat önce ilan edilmesi, resmi açıklama öncesinde bazı yayın organlarında "son dakika" şeklinde haberin geçilmesi, yasak süresince acil tıbbi ihtiyaçlar için nöbetçi eczanelerin, ekmek ihtiyacı için ise fırınların açık olacağı gibi yasağın kapsamı konusunda açıklamanın geç gelmesi paniğe yol açmış, vatandaşların kimi ihtiyaçlarını karşılamak için açık işyerlerinden alışveriş yapmak üzere sokağa çıkmasına, sosyal mesafe ve tedbirlere uyulmamasına neden olmuştur. Bu durum bu zamana kadar uygulanan başarılı tedbirlerin bir anlamda zayıflamasına neden olmuş, kısıtlamanın ilan edilme şekli kamuoyunda tartışmalara yol açmıştır. Öte yandan aynı nitelikteki sokağa çıkma sınırlaması kararı 17-19 Nisan 2020 ve 22-

11 Bu istisnalar şunlardır: a-) Temel ihtiyaç (gıda/temizlik vb.) malzemeleri ile ilaç ve tıbbi malzemeler başta olmak üzere tüm ticari faaliyetlerin sürekliliği için gerekli olan ürün ve/veya malzemelerin lojistiği, üretimi ve naklinde yurt içi ve dışı taşımacılık kapsamında görevli olanlar ve araçları; malın cinsi, teslimat yeri/alıcı adresi, teslimat tarihini gösteren taşıma irsaliyesi, teslimat makbuz veya fatura vb. belgeler ile giriş/çıkış yapabileceklerdir. Belirtilen amaçlarla kısıtlanan illere giriş yapanlar, giriş amacını gösteren belgeler ile 72 saat sonrasına kadar teslim ilinden ayrılarak ilk çıkış iline dönebilecektir. Bu şekilde giriş/çıkışı sınırlandırılan illere giren ticari araç sürücülere seyahatleri süresince, değişim sürelerine uyararak maske takmak, temas gerektirdiği durumlarda sosyal mesafeye uymak zorundadırlar. b-) Yurt içinde ticari yük/yolcu taşımacılığı yapanlar ile uluslararası yük taşımacılığı yapanların giriş-çıkış yasağı getirilen illerimizden transit şekilde geçişlerine müsaade edilecektir. Bu şekilde transit geçişlerine izin verilen ticari yük taşıyıcıları belirtilen illerde zorunlu dinlenme molaları/süreleri hariç hiçbir şekilde duraklama ya da konaklama yapamayacaklardır. c-) Doğalgaz, elektrik, petrol sektöründe enerji arz güvenliğinin ihtiyaç duyduğu malzemenin nakli ve üretiminin gerçekleşmesinde görevli olanlar ve araçları; enerji sektöründe görevli olduklarına dair ilgili şirket tarafından düzenlenecek olan görev belgesi ve/veya sevki irsaliyesi ile giriş/çıkış yapabileceklerdir. d-) Çalışma hayatı içerisinde yer alan yönetici, çalışan ya da işyeri sahiplerinin ikamet ve işyerlerinin farklı illerde bulunması durumunda iller arasındaki giriş/çıkışları; bu durumu ispatlayan (yerleşim yeri/ikamet belgesi, SGK kayıt belgesi) belgeleri ibraz etmek şartı ile yapılabilecektir. e-) Başta sağlık ve güvenlik olmak üzere kamu görevi ve hizmetinin sürekliliğinin sağlanmasında görevli olanlar; görevli olduklarına dair belge veya kimlikle giriş/çıkış yapabileceklerdir.

26 Nisan 2020 tarihleri için bu kez 4 günlük olarak alınmıştır. Kararın bu sefer dört gün önce açıklanması ile önceki kısıtlamada yaşanan olumsuz tablolar görülmemiştir. Yine bu süreçte birçok yerleşim birimi karantina altına alınarak salgının yayılması engellenmeye çalışılmıştır.

İçişleri Bakanlığı tarafından yayımlanan genelgeler uyarınca düzenlenen sokağa çıkma sınırlamaları ile belirtilen istisnalara göre, başta ekmek üretimi, sağlık ürünleri satış yerleri, kamu ve özel sağlık kuruluşları ile eczaneler, zorunlu hizmet üreten kamu kurum ve kuruluşları ile buralarda görev yapan yönetici, görevli ve çalışanlar ile TBMM temsilcileri vb. sokağa çıkabileceklerdir.

#### 4.2.2.6. Maske Temini

Süreç başladığından beri vatandaşın ne şekilde maske temin edeceği konusunda çok çeşitli kararlar açıklanmıştır. Öncelikle bunda maskenin kullanımı konusunda ülkelere rehberlik etmesi beklenen Dünya Sağlık Örgütü’nün net açıklamalar yapmayışı ve önerilerini sık sık değiştirmesinin de etkisi bulunduğunu belirtmek gerekir. Dünya Sağlık Örgütü, sürecin başında maskeyi sadece enfekte olmuş hastaların kullanması gerektiğini açıklamış, hatta sağlıklı kişilerin maske kullanımının ellerin sık sık yüze götürülmesini ve maske ile temas sağlanmasını kolaylaştıracağı nedeniyle riskli bulmuş, son olarak da korunma amacıyla maskenin mutlaka kullanılmasını tavsiye etmiştir.

Vatandaşın yoğun talebi sonrası maske denetimleri titizlikle uygulanmaya başlanmıştır. Ticaret Bakanlığı tarafından stokçular, hijyen kurallarına ve sağlık standartlarına uymayan merdiven altı üretimler ve fahiş fiyatlara ilişkin denetimler gerçekleştirilmiştir. Vatandaşın mağduriyetinin önlenmesi ve gerekli kararların alınması için maske fiyatlarında görülen fiyat artışlarına ilişkin Reklam Kurulu Toplantısı 10 Mart’tan 3 Mart’a çekilmiştir.

3 Nisan 2020 tarihi itibarıyla pazar yeri, market ve toplu olarak çalışılan işyerlerine vatandaşların ve çalışanların maske ile girmeleri zorunluluğu kararı sonrasında Ticaret Bakanı, katıldığı bir televizyon programında maskelerin vatandaşa devlet tarafından market önlerinde veya kolay erişilebilecekleri yerlerde satılacağını duyurmuştur (Pekcan, 03.04.2020). Ancak, devlet tarafından satış hiç gerçekleşmemiş, hemen akabinde Sağlık Bakanlığı ile Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının almış olduğu kararla çevrimiçi ortamda ePttAVM.com üzerinden vatandaşlara ücretsiz olarak maske temini sağlanacağı duyurulmuş ve maske satışı yasaklanmıştır.

10 Nisan 2020’de ise maskelerin eczaneler aracılığıyla dağıtılacağı ilan edilmiştir. Bu arada devlet teşvikleriyle meslek liseleri başta olmak üzere çeşitli kurumlarda yoğun olarak maske üretimine başlanmış, hatta Türkiye birçok ülkeye maske yardımıyla bulunmuştur. Nitekim tüm vatandaşların sistematik bir şekilde edinmesi planlanan maskelerin dağıtımı belirli bir düzene oturamamıştır. Kamuoyunda hala tartışmalar bulunmakla birlikte çalışmanın sonlandığı 4 Mayıs itibarıyla maske temini konusunda fiyat denetimi şartıyla maske satışına izin verilmiştir.

#### 4.2.2.7. Uzaktan Eğitim Modeline Geçilmesi

İlk, orta ve liselerin 16 Mart’tan itibaren 1 hafta tatil edilmesi ve 23 Mart 2020’den itibaren uzaktan eğitim yöntemiyle eğitim göreceği açıklanmış, ancak salgının etkisinin artması ile birlikte bu kez 30 Nisan 2020 sonrasında 31 Mayıs 2020 tarihine dek uzatılması karara bağlanmış ve sınavlar ertelenmiştir. Ayrıca 13 Mart 2020 tarihi itibarıyla de özel kreş, gündüz bakımevleri ile özel çocuk kulüpleri kapatılmıştır. Üniversitelerin ise 16 Mart 2020 tarihi itibarıyla 3 hafta tatil edildiği karara bağlanmış ancak bu uygulama da 2019-2020 bahar yarıyılı kapsayacak şekilde uzatılmış, üniversitelerin uzaktan eğitim yöntemiyle bu süreci yürütmesi sağlanmıştır.

#### 4.2.3. Ekonomik Önlemler ve Düzenlemeler

18 Mart 2020’de Ekonomide İstikrar Kalkanı programıyla birlikte daralan piyasalara yönelik önlemler alınırken aynı zamanda hastalığın yayılmasına imkan sağlayan ve teması gerektiren ticari faaliyetlere yönelik tedbirler de alınmaya başlanmıştır. İçişleri Bakanlığı tarafından yayınlanan Koronavirüs Tedbirleri başlıklı genelgeler ile ekonomik denetim tedbirleri uygulamalarına katkı sunulmuştur. Örneğin bu genelgelerin etkisiyle 15-18 Mart 2020 tarihleri arasında ülke genelinde 149.382 iş yeri geçici süreliğine faaliyetlerine ara vermiştir. Bu genelgeler ile gece kulüpleri, bar, pavyon, diskotek, tiyatro, sinema, gösteri merkezi, konser salonu, nişan/düğün salonu, çalgılı/müzikli lokanta/kafe, gazino, birahane, taverna, kahvehane, kiraathane, kafeterya, kır bahçesi, nargile salonu, nargile kafe, internet salonu, internet kafe, her türlü oyun salonları, her türlü kapalı çocuk oyun alanları (AVM ve lokanta içindekiler dahil), çay bahçesi, dernek lokalleri, lunapark, yüzme havuzu, hamam, sauna, kaplıca, masaj salonu, SPA ve spor merkezleri faaliyetleri geçici süreliğine durdurulmuştur. Hemen ardından çıkarılan ek genelgelerle berber, kuaför, güzellik merkezlerinin faaliyetleri ile 21 Mart 2020 tarihinden itibaren

durdurulmuş, içkili ve/veya içkisiz tüm lokanta ve restoranlar ile pastane ve benzeri işyerlerinin, sadece paket servis, gel-al benzeri şekilde, müşterilerin oturmasına müsaade etmeden hizmet verebilmesine imkan sağlanmıştır.

24 Mart 2020 tarihli bir genelgeyle marketlerin çalışma saati ve marketlerde alışveriş yapan müşteri sayısı düzenlenmiştir. 18 Mart 2020 tarihli Ekonomide İstikrar Kalkanı Paketi ile (bir kısmı çalışmanın diğer başlıkları altında değerlendirilen) bir dizi önlem alınmıştır.<sup>12</sup> Son olarak, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Ajansları aracılığıyla 31.03.2020’de üç aşamalı bir eylem planı hazırlamıştır. Planla, virüsün yayılımının önlenmesi ve kontrol altına alınması, halk sağlığı için acil hazırlık ve müdahale çalışmaları, salgının ülke ve bölge ekonomisine negatif etkilerinin azaltılması esas alınmıştır.

#### 4.2.3.1. Vergi ve Kredi Erteleme ve Muafiyetleri

24 Mart tarihinde 1.9 milyon kişi mücbir sebep hali kapsamına alınmış, Nisan, Mayıs ve Haziran’da muhtasar beyanname ve KDV beyannamelerine ilişkin ödemeler 6 ay ertelenmiş, konaklama vergisi kasım ayına kadar ötelenmiş, sokağa çıkma yasağı bulunanların beyanname ve ödemeleri yasak dönemi sonrasına kadar ertelenmiş, Halkbank’ın tüm esnafa 25 bin TL nakit kredi ve 25 bin TL ticari kart vermesi desteği sağlanmıştır. Yine ilk önce 65 yaş ve üzeri ile kronik rahatsızlığı olan vatandaşlar için getirilen araç muayene erteleme daha sonra genelleştirilmiştir.

#### 4.2.3.2. Sağlık Altyapısının Güçlendirilmesi

Bu dönemde kamu görevlilerinin izne bağlı olarak yurtdışına çıkmaları, yurt dışından Türkiye’ye gelen vatandaşların da kendilerini 14 gün tecrit etmeleri kararı alınmıştır. Kamu çalışanlarından kronik hastalığı olanların kolaylıkla izne ayrılabilmesi, sağlık personelinin ek ödemelerinin üç ay boyunca iyileştirileceği ve 32 bin yeni personelinin istihdam edilmesi kararları alınmıştır. Öte yandan bu süreçte sağlık altyapısının güçlendirilmesi için, 6 Nisan 2020 tarihinde Cumhurbaşkanı, Atatürk Havalimanı ve Sancaktepe’de 1000’er yataklı hastanenin 45 gün içinde tamamlanacağı bilgisini vermiştir. Ayrıca, İstanbul’da Marmara Üniversitesi Pendik Başbüyük Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nin Hizmet Binası açılmış ve KOVİD-19 pandemisi kapsamında hasta kabulüne başlamıştır. Başakşehir İkitelli Şehir Hastanesi’nin yollarının 20 Mayıs’a kadar Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından tamamlanacağı duyurulmuştur.

#### 4.2.4. Sosyal Yardım ve Toplumsal Dayanışmanın Güçlendirilmesi

21 Mart 2020’de sosyal yardımlardan yararlanan ailelere 1000'er lira yardım yapılması kararlaştırılmış olmasına karşın, başlangıçta ailelerin paralarını kendilerinin çekmesi uygulaması varken sosyal mesafenin korunması için bu kez PTT görevlilerince bu ailelere yardım paraları evlerinden ödenmeye başlanmıştır. Yükseköğrenim yurtlarında kalan öğrencilerden, Mart ayında yurttan kalmadıkları günlerin ücretlerinin iade edilmesi Nisan, Mayıs ve Haziran ayları için ücret alınmaması ve burs kredi ödemelerinin devam etmesi kararlaştırılmıştır. Ayrıca vali ve kaymakamların başkanlığında tek başına yaşayan ve ihtiyaçlarını karşılayacak yakını bulunmayan 65 yaş ve üstü ile kronik rahatsızlığı olan vatandaşlar için Vefa Sosyal Destek Grubu oluşturulmuştur. Yeni bir uygulama olarak nitelendirilebilecek ve kamuoyundan olumlu tepkiler alan Vefa Sosyal Destek Grubu’nun il/ilçe emniyet müdürü, il/ilçe jandarma komutanı, vali/kaymakamlar tarafından belirlenecek kamu kurum ve kuruluşlarının temsilcileri, yerel yönetimler, AFAD, Kızılay ve ihtiyaç duyulacak sivil toplum kuruluşları temsilcilerinden oluşturulmaktadır. Ayrıca bu grubun kararı, görevlendirmesi, koordinasyonu olmadan hiçbir kurum, kuruluş ve STK tarafından yardım faaliyeti gerçekleştirilmeyeceği de belirtilmektedir. Bu kapsamda 4 Mayıs 2020 tarihi itibarıyla tutarı 200 milyar TL’yi aşan finansman ve sosyal destek yardımı ve 4 milyon 400 bin vatandaşa biner lira nakdi yardım yapıldığı bildirilmiştir. Ayrıca, 57 farklı ülkeye maske, tulum, tanı kiti, solunum cihazı gibi tıbbi malzeme yardımları yapılarak uluslararası kamuoyunda bir farklılık oluşturulmuştur (www.tccb.gov.tr, 2020).

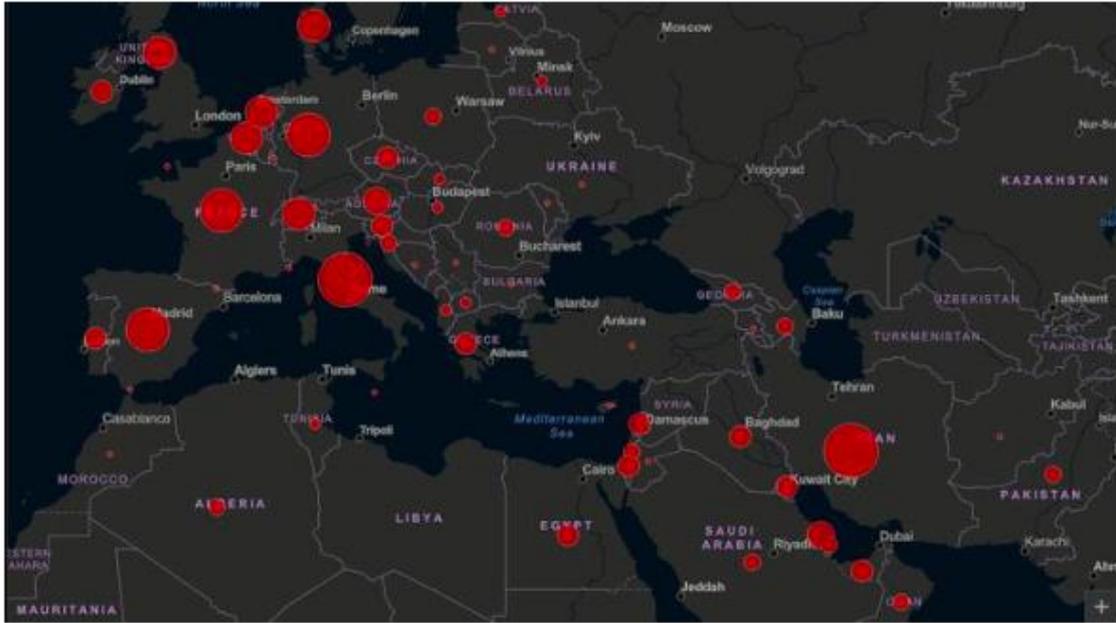
12 500 bin liranın altındaki konutlarda kredilendirilebilir miktarın yüzde 80’den yüzde 90’a çıkartılması, asgari peşinatın yüzde 10’a düşürülmesi, otel kiralamalarına ilişkin irtifak hakkı bedelleri ve hasılat payı ödemelerinin nisan, mayıs ve haziran ayları için 6 ay ertelenmesi, nakit akışı bozulan firmaların bankalara olan kredi anapara ve faiz ödemelerinin asgari 3 ay ötelenmesi ve gerektiğinde bunlara ilave finansman desteği sağlanması, ihracatçıya stok finansmanı desteği verilmesi, Kredi Garanti Fonu limitinin 25 milyar liradan 50 milyar liraya çıkarılması, kısa çalışma ödeneğinin getirilmesi, en düşük emekli maaşının 1500 liraya yükseltilmesi, asgari ücret desteğinin devam ettirilmesi ve ihtiyaç sahibi ailelere yapılacak nakdi yardımlar için ilave 2 milyar liralık kaynak ayrılması, mevzuattaki esnek ve uzaktan çalışma modelleri daha etkin hale getirilmesi, emeklilerin bayram ikramiyesinin Nisan ayı başında ödenmesi, istihdamdaki sürekliliği temin etmek amacıyla 2 aylık telafi çalışma süresinin 4 aya çıkarılması, tek başına yaşayan 80 yaş üstü yaşlılar için, sosyal hizmet ve evde sağlık hizmetlerinden oluşan periyodik takip programının uygulanması gibi önlemler alınmıştır.

13.04.2020 tarihli ve 2399 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile sağlık güvencesi olmayan tüm vatandaşlara Koronavirüs tedavi imkânları sağlanmıştır (Resmi Gazete, 14.04.2020). Diğer yandan, Koronavirüs salgını nedeniyle yiyecek bulmakta zorlanan sokak hayvanları için hayvanların yaşam alanlarına mama, yem ve su bırakılması kararlaştırılmıştır. Bu süreçte dikkat çeken gelişmelerden biri 30 Mart 2020 tarihinde Cumhurbaşkanı Erdoğan tarafından başlatılan “Biz Bize Yeteriz Türkiyem” yardım kampanyası olmuştur. Bu kapsamda 1 milyar 910 milyon TL bağış toplanmıştır. Ancak, daha önce, Ankara, İstanbul, Konya, Gaziantep büyükşehir ve bazı ilçe belediyeleri yardım kampanyaları başlatmıştır. Bu kampanyaların durdurulması ve tek merkezden yürütüleceğinin açıklanması ise bir başka tartışmaya konu olmuştur<sup>13</sup>.

## 5. AŞAMALI NORMALLEŞME İÇİN “KONTROLLÜ SOSYAL HAYAT”

Çin, ilk KOVİD-19 vakasını 1 Aralık 2019 tarihinde açıklamıştır. Bu tarihten itibaren önce Çin’e komşu ülkelerde sonrasında dünya genelinde özellikle Avrupa ülkelerinde ilk vakalar açıklanmaya başlanmıştır. İlk vakanın Türkiye’de görüldüğü 11 Mart 2020 tarihine kadar dünya genelinde tanı konulan vaka sayısı 119 bin 132, vefat sayısı 4 bin 284 olarak belirtilmektedir (www.cnnturk, 09.03.2020). Türkiye, ilk vakanın ortaya çıkmasından çok önce bu çalışmanın da kapsamını oluşturan risk yönetimi perspektifinde önleyici tedbirler ve çalışmalar gerçekleştirmiştir. 11 Mart 2020 tarihine kadar virüsü Türkiye sınırlarının dışında tutabilmenin de başarılı bir risk yönetiminin sonucu olduğu söylenebilir. Şekil 7’de 11 Mart 2020 öncesi dünya genelinde Koronavirüs yayılımı görülmektedir.

Şekil 7. Dünya Geneli Koronavirüs Yayılım Haritası



Kaynak: CNN Türk (2020a), Koronavirüs Son Durum

İlk vakanın görülmesi sonrası ise kriz yönetimine geçilmiş ve böylelikle mücadele süreci başlamıştır. Vakanın açıklanması ile ilk günden itibaren son derece şeffaf bir süreç yürütüldüğü görülmektedir. Sağlık Bakanı tarafından her gün ilgili veriler çoğunlukla tüm TV kanallarından, bazı günler de sosyal medya hesaplarından paylaşılmıştır. Bu süreçte bakanın canlı olarak bilgi verdiği toplantılar, tüm basın mensuplarının katılımı gözetilerek ve verilerin açıklanması sonrası basın mensuplarının soru yönelmeleri ile gerçekleşmiştir. Her akşam aynı saatlerde aksatılmadan yapılan bu toplantılar, halkta güveni arttırmış ve izlenen politikalara katılımını kolaylaştırmıştır. Şekil 8’de 4 Mayıs 2020 tarihine ait verilerin açıklandığı örnek bir vaka tablosu gösterilmektedir.

13 Merkez-yerel ilişkileri bağlamında yaşanan gelişmeler çok yönlü olarak incelenebilir ancak çalışmanın kısıtları ve kapsamı nedeniyle burada yer verilememiştir.

Şekil 8. 4 Mayıs 2020 Tarihli Örnek Vaka Tablosu



Kaynak: Koca, 2020.

Şekil 8’de görüldüğü gibi günün tarihi büyük puntolar ile ortada yer almakta, sağ sütunda günlük test sayısı, vaka sayısı, vefat sayısı ve iyileşen hasta sayıları bulunmaktadır. Sol sütunda ise ilgili tarihe kadar yapılan toplam test sayısı, vaka ve vefat sayıları ile yoğun bakımda yatan hasta sayısı ile entübe edilen (solunum cihazına bağlanan) hasta sayıları ve iyileşen hasta sayısı verilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere günlük vaka sayısı 1614 kişi, iyileşen vaka sayısı ise 5015 kişidir. İyileşen hasta sayısının, vaka sayısını geçmesi durumu birçok uzman tarafından önemli bir eşik olarak kabul edilmektedir. 4 Mayıs itibariyle, iki rakam arası oldukça açılmıştır.

65 yaş ve üstü ile 20 yaş ve altı vatandaşların sokağa çıkma kısıtlaması ile vefat vakalarında ciddi oranda azalma olmuştur. Yoğun bakım süreçleri de azalmıştır. Türkiye’deki yoğun bakım doluluk oranı yüzde 60 olarak açıklanmıştır. Tüm hastanelerde KOVİD-19 nedeni servis yatakları doluluk oranı sadece 1/3 olarak ifade edilmiştir. Entübe edilenler yüzde 58’den yüzde 10’a kadar düşmüş, Türkiye yüzde 2,3 ile en düşük ölüm oranına sahip ülkelerden biri olmuştur ([www.saglik.gov.tr](http://www.saglik.gov.tr), 2020b). Bu durum, Sağlık Bakanlığı Bilim Kurulu tarafından yürütülen Türkiye’ye özgü geliştirilen tedavi algoritmasına dayandırılmaktadır. Türkiye, vakaların ilk kez görüldüğü Çin ve sonrasında yüksek ivmeyle devam ettiği İtalya’da uygulanan tedavi süreçlerini değerlendirip kendi algoritmasını oluşturmuştur. Sonrasında ise diğer ülkelere bu tecrübesini aktarmaya devam etmektedir. Sağlık Bakanı, 23 Nisan’da yaptığı konuşmada İngiliz mevkidaşı ile telefon görüşmesi yaptıklarını ve Türkiye’nin tecrübelerini aktardığını ifade etmiştir ([www.saglik.gov.tr](http://www.saglik.gov.tr), 2020a).

Ölüm ve vaka sayılarındaki azalış ile birlikte Türkiye’de kriz yönetiminin bir başka aşaması olan yeniden inşa aşaması olarak da nitelendirilebilecek aşamalı bir normalleşme sürecine geçilmiştir. Sağlık Bakanlığı tarafından “*kontrollü sosyal hayat*” kavramıyla ifade edilen bu aşamada yine tedbir politikasının izlendiği gözlemlenmektedir. Bu sürece geçmek üzere bazı alanlardaki kısıtlamalar tedbirleri içerecek şekilde kaldırılmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen düzenlemeler şunlardır ([www.tccb.gov.tr](http://www.tccb.gov.tr), 2020);

- 65 yaş üstü gruba, sokağa çıkma sınırlandırması günlerinin birinde ve dört saat süreyle, yürüme mesafesiyle tahditli olarak dışarı çıkabilme ve 20 yaş altı için bu esnemenin iki grup hâlinde uygulanması.
- 31 ilde uygulanan şehirlerarası giriş-çıkış sınırlandırmasının, 4 Mayıs 2020’den itibaren Antalya, Aydın, Erzurum, Hatay, Malatya, Mersin ve Muğla illeri için kaldırılması ve diğer 24 ildeki giriş-çıkış sınırlandırmasının 15 gün süreyle uzatılması.
- İstanbul, Ankara ve İzmir’deki ticari taksiler için tek-çift plaka uygulamasının 5 Mayıs 2020 itibariyle sona erdirilmesi.
- Belirlenen şartlara uymak kaydıyla berber, kuaför, güzellik salonu gibi işletmeler, alışveriş merkezleri, giyim eşyası, ayakkabı, çanta, züccaciye gibi ürünlerin satıldığı işletmelerin 11 Mayıs 2020’de hizmete açılması.

- Askerlik terhis işlemlerinin 31 Mayıs'ta, Millî Savunma Bakanlığının atama, görevlendirme ve personel temin faaliyetlerinin 1 Haziran'da, celp işlemlerinin 5 Haziran'da, bedelli askerlik işlemlerinin ise 20 Haziran'da yeniden başlaması.
- Belediyelerin kredi işlemleri ile İller Bankası ihalelerinin 27 Mayıs'ta yeniden açılması.
- Yükseköğretim Kurumları Sınavının 27-28 Haziran'da, Liselere Geçiş Sınavının 20 Haziran'da, Askerî Öğrenci Sınavının 14 Haziran'da yapılması ve üniversitelerin 15 Haziran'da akademik takvime dönmesi.

## SONUÇ

Salgınlar insanlık tarihi boyunca mücadele edilmesi gereken bir tür biyolojik afet olarak nitelendirilmektedir. Salgınlar kimi zaman kendileri bir afet, kimi zaman da başka afetler sırasında ve sonrasında ortaya çıkan bir afet türüdür. Her iki durumda da salgınlar afet yönetimi sürecinin iki önemli unsuru olan risk yönetimi ve kriz yönetimi süreçleri gözetilerek ele alınmalıdır. Ancak her afetin etkisi, boyutları, afete müdahale etme biçimi farklılık arz etmekte olduğu için kendine özgü aşamaları bulunmaktadır. Salgınlarda, salgının ortaya çıkmasını önleme, salgına hazırlıklı olma ve salgın riskini azaltma sürecini içeren risk yönetimi aşaması bulunmaktadır. Ancak Beck ve Giddens gibi düşünürler tarafından geliştirilen risk toplumu kavramı ve belirsizlik olgusu, risk yönetimi sürecinin özellikle salgınlar sözkonusu olduğunda belirli zorluklar içerdiğini göstermektedir. Üstelik bu süreçte alınan her karar ve gerçekleştirilen her müdahalenin başka riskler ve belirsizliklere yol açtığını belirtmek gerekir. Risk toplumunun doğasında var olan belirsizliklere karşı önceden alınan önlemlerin başarısı toplumun dirençlilik potansiyelidir. Dirençli toplum olarak kavramsallaştırılan bu yeni yaklaşım, afetlere karşı bütün yönleriyle hazırlıklı olabilen bir toplumsal yapının inşa edilmesi anlamına gelmektedir.

Gelinen süreçte bir anda ortaya çıkan, ölümcül ve yayılma hızı son derece yüksek olan ve bu yönüyle küreselleşen KOVİD-19 salgını insan toplumlarını ve devletleri önce çaresizliğe sonra da belirsizliğe sürüklemiş, sınırlar kapanmış, ulaşım ve dolaşım yasaklanmış, önce devletler sonra da şehirler adeta karantinaya alınmış, bütün dünyada neredeyse olağanüstü hal ilan edilmiştir. Aslında risk toplumu kavramı anlatılırken değinildiği üzere olağanüstü halin olağanlaştığı bir sürece geçilmiştir. Risk yönetimi faktörlerinin bu yoğunluğu ve karmaşıklığı toplumların ve devletlerin hazırlıksız yakalanmasına yol açmış olduğu için kriz yönetimi süreci devreye sokulmuş ve başlangıçta olmasa da kısa süre içinde bütün devletler toplumsal bilinçlendirme, acil müdahale, salgının yayılmasını engelleme stratejisini uygulamaya başlamış eş zamanlı olarak da ekonomik önlemlerin alınması, toplumsal düzenin sağlanması ve dayanışmanın güçlendirilmesi gibi iyileştirme çalışmalarını başlatmışlardır. Bu süreçlerin bir döngü halinde kimi zamanda eş anlı olarak uygulandığı izlenmektedir. Bundan sonraki süreçte de aşamalı olarak alınan tedbirlerin yumuşatılarak olağan bir sürece geçişin adımlarının atılacağını belirtmek gerekir. Ancak afet yönetimi açısından değerlendirilen risk yönetimi ve kriz yönetimi süreçlerinin kamu politikası analizlerinde ve yaklaşımlarında yeterince ele alınmamasından yola çıkılarak bu iki sürecin kamu politikası açısından da değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışmada kamu politikası analizi ve yaklaşımlarında risk yönetimi ve kriz yönetimi süreçleri aktörler ve politikalar ilişkisi bakımından süreç yaklaşımı kullanılarak ele alındığında, salgın probleminin tanımlanıp gündeme alınması, çözüm stratejileri için öneriler geliştirilmesi, katılım mekanizmalarının çalıştırılması, kararların Bilim Kurulu tavsiyeleri doğrultusunda kanıta dayalı olarak alınması ve bu aşamada tedbir stratejisinin belirlenerek ona uygun hukuki altyapının oluşturulması ve yasal düzenlemeler ile desteklenmesi, benimsenen stratejinin uygulamaya konması ve gelişmelerin anlık olarak değerlendirilip izlenmesi süreçlerinin Türkiye'nin uyguladığı mücadele politikasının analizini kolaylaştırmaktadır.

Türkiye’de ilk vakanın açıklandığı 11 Mart 2020 tarihinden 4 Mayıs 2020<sup>14</sup> tarihine kadar olan mücadele sürecini kamu politikası perspektifinden ele alan bu çalışma, sürece genel hatlarıyla ayna tutmaktadır. Gelinen aşamada Türkiye’de vaka ve ölüm oranlarının azalmasıyla birlikte “*Kontrollü Sosyal Hayat*” adı verilen aşamalı normalleşme çalışmalarına başlanmıştır. Bu anlamda salgın sonrası nasıl bir dünya ve nasıl bir Türkiye olacağına dair çeşitli tartışmalar yürütülerek geleceğe dair senaryolar üzerinde çalışılmaktadır. Kimi senaryolara göre dünyanın ve doğal olarak devletlerin daha kapalı ve otoriter bir yapıya doğru evrileceği ve devlet müdahalelerinin artacağı, kimi senaryolara göre de daha demokratik bir küresel sistem kurulacağı öngörülmektedir.

14 Çalışmanın sonlandırılması için seçilen 4 Mayıs 2020 tarihi, aşamalı normalleşme için “*Kontrollü Sosyal Hayat*” sürecine geçildiğinin ilan edildiği tarihtir.

**KAYNAKÇA**

- AFAD (2020), **Doğal Afetler**, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Yayını, Ankara, <https://www.afad.gov.tr/afadem/dogal-afetler> (Erişim Tarihi: 30.04.2020).
- AVEN, Terje ve RENN, Ortwin (2018), “*Improving Government Policy on Risk: Eight Key Principles*”, **Reliability Engineering And System Safety**, S.176, ss.230–241.
- BABAOĞLU, Cenay (2017), “*Kamu Politikası Analizine Yönelik Kavramsal ve Kuramsal Bir Çerçeve*”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.30(15), ss.511-532.
- BABAOĞLU, Cenay ve AKMAN, Elvettin (2018), **Kamu Politikası Analizi Türkiye Uygulamaları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BAŞAĞAOĞLU, İbrahim, UÇAR, Doğan ve AHMET, Osman (2015), **Osmanlı’da Salgın Hastalıklarla Mücadele**, Çamlıca Kitabevi, İstanbul.
- BECK, Ulrich (1986), **Risk Toplumu** (Çev. Kazım Özdoğan, Bülent Doğan), İthaki Yayınları, İstanbul, 2.Baskı.
- CHAN, Emily Ying Yang ve SHAW, Raymond (2020), **Public Health and Disasters: Health Emergency and Disaster Risk Management in Asia**, Springer, Singapore.
- CNN TÜRK (2020a), “*Koronavirüs Son Durum 11 Mart*”, **E-Haber**, <https://www.cnntrk.com/turkiye/coronavirus-son-durum-9-mart-iste-corona-virusu-haritasi> (Erişim Tarihi: 09.04.2020).
- CNN TÜRK (2020b), “*Sınırdan dönen göçmenlere sağlık kontrolü yapıldı*”, **E-Haber**, <https://www.cnntrk.com/turkiye/sinirdan-donen-gocmenlere-saglik-kontrolu-yapildi>, (Erişim Tarihi: 09.04.2020).
- ÇAĞATAY, Güler ve ÇOBANOĞLU, Zakir (1994), **Afetler**, Sağlık Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI (2020), **Diyanet İşleri Başkanlığı’ndan Koronavirüse Karşı Alınan Tedbirlerle İlgili Açıklama**, 15 Mart 2020, <https://www.diyamet.gov.tr/tr-TR/Kurumsal/Detay/29397/diyamet-isleri-baskanligindan-koronaviruse-karsi-alinan-tedbirlerle-ilgili-aciklama> (Erişim Tarihi: 25.04.2020).
- DJALANTE, Riyanti, SHAW, Rajib ve DEWIT, Andrew (2020), “*Building Resilience Against Biological Hazards And Pandemics: COVID-19 And its Implications For The Sendai Framework*”, **Progress in Disaster Science**, S.6(100080), [www.elsevier.com/locate/pdisas](http://www.elsevier.com/locate/pdisas) (Erişim Tarihi: 25.04.2020).
- DUFFIN, Erin (2020), **Impact of The Coronavirus Pandemic on The Global Economy - Statistics & Facts**, [https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/#dossierSummary\\_\\_chapter1](https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/#dossierSummary__chapter1) (Erişim Tarihi: 25.04.2020).
- DURAN, Hazal (2020), **Devletlerin Koronavirüsle Karşılaştırmalı Mücadele Stratejileri**, SETA Yayınları, Ankara.
- DÜNYA SAĞLIK ÖRGÜTÜ - DSÖ (2019), **Sağlık Acil Afet Risk Yönetimi -Health Emergency and Disaster Risk Management Framework (Health -EDRM)**, World Health Organization, Switzerland, <https://www.who.int/hac/techguidance/preparedness/health-emergency-and-disaster-risk-management-framework-eng.pdf?ua=1> (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- DÜNYA SAĞLIK ÖRGÜTÜ - DSÖ (2020), **Coronavirus (COVID-19) Dashboard**, <https://covid19.who.int/> (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- EYİDOĞAN, Haluk (2020), “*COVID-19 Salgını ve Afet Yönetimi*”, **Bilim ve Gelecek Dergisi**, S.192.
- GIDDENS, Antony (1999), “*Risk*”, **The British Broadcasting Corporation (BBC)**, [http://news.bbc.co.uk/hi/english/static/events/reith\\_99/week2/week2.htm](http://news.bbc.co.uk/hi/english/static/events/reith_99/week2/week2.htm) (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- GÖKÇEKUŞ, Hüseyin, BARLAS, Ceren, ALMUHİSEN, Maram ve EYNİ, Nima (2018), **Doğal ve İnsan Kaynaklı Afetler, Sonuçları ve Afet Yönetimi**, Yakın Doğu Üniversitesi Yayınları, Lefkoşa, <http://www.iusarc.org/wp-content/uploads/2018/06/Do%20C4%9Fal-ve-%20C4%B0nsan-Kaynakl%C4%B1-Felaketler-Sonu%C3%A7lar%C4%B1-ve-Afet-Y%C3%B6netimi.pdf> (Erişim Tarihi: 30.04.2020).

- GÜNGÖR, Yıldırım (t.y.), “*Dünyayı Etkileyen Önemli Afetler ve Alınan Dersler*”, **Ders Notları**, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, [https://auzefalmsstorage.blob.core.windows.net/auzefcontent/ders/dunyayi\\_etikileyen\\_onemli\\_afetler\\_ve\\_alinan\\_dersler/index.html](https://auzefalmsstorage.blob.core.windows.net/auzefcontent/ders/dunyayi_etikileyen_onemli_afetler_ve_alinan_dersler/index.html) (Erişim Tarihi: 30.04.2020).
- İÇİŞLERİ BAKANLIĞI (2020), “*Koronavirüs Salgını ile Mücadele Kapsamında Marketlerle İlgili Ek Genelge*”, 24.03.2020, **Genelge**, <https://www.icisleri.gov.tr/koronavirus-salgini-ile-mucadele-kapsaminda-marketlerle-iligili-ek-genelge> (Erişim Tarihi: 02.05.2020).
- İÇİŞLERİ BAKANLIĞI (2020), “*Koronavirüs Salgını ile Mücadele Kapsamında Toplantılarla İlgili Ek Genelge*”, 26.03.2020, **Genelge**, <https://www.icisleri.gov.tr/koronavirus-salgini-ile-mucadele-kapsaminda-toplantilarla-iligili-ek-genelge> (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- İÇİŞLERİ BAKANLIĞI (2020), 03.04.2020, “*Şehir Giriş/Çıkış Tedbirleri ve Yaş Sınırlaması*”, **Genelge**, <https://www.icisleri.gov.tr/sehir-giriscikis-tebirleri-ve-yas-sinirlaması> (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- İÇİŞLERİ BAKANLIĞI (2020), “*2 Gün Sokağa Çıkma Yasağı*”, 10.04.2020, **Genelge**, <https://www.icisleri.gov.tr/2-gun-sokaga-cikma-yasagi> (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- KNIGHT, Frank H. (1921), **Risk, Uncertainty and Profit**, Houghton Mifflin Company, Boston and Newyork.
- KOCA, Fahrettin (2020), **Twitter (Sosyal Medya) Paylaşımı**, @drfahrettinkoca, 04.05.2020, <https://twitter.com/drfahtettinkoca/status/1257359346310266880>
- KUPFERSCHMIDT, Kai ve COHEN, Jon (2020), “*Can China's COVID-19 Strategy Work Elsewhere?*”, **Science**, S.367(6482), ss.1061-1062, <https://science.sciencemag.org/content/367/6482/1061/tab-pdf> (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- LACAMBRA, Sergio, SUAREZ, Gines, HORİ, Tsuneki, ROGERS, Cassandra, SALAZAR, Lina, ESQUİVEL, Maricarmen, NARVAEZ, Lizardo, CARDONA, Omar Dario, DURAN, Rolando, TORRES Ana Maria, SANAHUJA, Haris, OSORİO, Claudio, CALVO, Jorge, GİLBERTO Romero ve VİSCONTİ, Ernesto (2015), “*Index of Governance and Public Policy in Disaster Risk Management (iGOPP) Environment, Rural Development and Disaster Risk Management Division*”, **Inter-American Development Bank**, <https://publications.iadb.org/publications/english/document/iGOPP-Index-of-Governance-and-Public-Policy-in-Disaster-Risk-Management.pdf> (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- LePAN, Nicholas (2020), “*Visualizing the History of Pandemics*”, **VisulaCapitalist**, 14 Mart 2020, <https://www.visualcapitalist.com/history-of-pandemics-deadliest/> (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- MAHAR, Irfan (2020), **Impact of Covid-19 on Global Economy Structure**, 22 Nisan 2020, <https://moderndiplomacy.eu/2020/04/22/impact-of-covid-19-on-global-economy-structure/> (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- O'GRADY, Cathleen (2020), “*The U.K. Backed Off on Herd Immunity. To Beat COVID-19, We'll Ultimately Need it*”, **National Geography**, 20 Mart 2020, <https://www.nationalgeographic.com/science/2020/03/uk-backed-off-on-herd-immunity-to-beat-coronavirus-we-need-it/> (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- PAMUK, Şevket (2020), “*Tarihte Küresel Salgınlar ve İktisadi Sonuçları*”, **Sarkaç Bülten**, 9 Nisan 2020, <https://sarkac.org/2020/04/tarihte-kuresel-salgınlar-ve-iktisadi-sonuclari/> (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- PEKCAN, Ruhsar (2020), Twitter (Sosyal Medya) Paylaşımı, @pekcan, (03.04.2020), Periscope Yayını, <https://www.pscp.tv/w/1YqKDEwzVoOGV> (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- RESMİ GAZETE (2020), 13.04.2020 tarihli ve **2399 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı** (14.04.2020 tarih ve 31099 sayılı Resmi Gazete), <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/04/20200414.pdf> (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- ROBINSON, Scott Everett ve WEHDE, Wesley (2020), “*Public Administration in The Time of COVID-19*”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, S.(Virtual Issue), <https://static.primary.prod.gcms.the-infra.com/static/site/jpart/document/jpart%20covid-19%20introduction.pdf?node=b473da46247cea9e3eb1> (Erişim Tarihi: 03.05.2020).
- SABAH GAZETESİ, (2020), “*Göçmenlerin Umutlarını Corona Vurdu! Şimdi De Karantina...*”, **E-Haber**, <https://www.sabah.com.tr/galeri/turkiye/gocmenlerin-umutlarini-corona-vurdu-simdi-de-karantina/3> (Erişim Tarihi: 15.04.2020).

- SAĞLIK BAKANLIĞI (2020a), “*Sağlık Bakanı Fahrettin Koca, İngiliz ve Rus Mevkidaşlarıyla Görüştü*”, **E-Haber**, <https://www.saglik.gov.tr/TR,65235/saglik-bakani-fahrettin-koca-ingiliz-ve-rus-mevkidaslariyla-gorustu.html> (Erişim Tarihi: 30.04.2020).
- SAĞLIK BAKANLIĞI (2020b), “*Yoğun Bakım Yatak Doluluk Oranımızı Yüzde 60'lara İndirdik*”, **E-Haber**, <https://www.saglik.gov.tr/TR,65192/yogun-bakim-yatak-doluluk-oranimizi-yuzde-60lara-indirdik.html> (Erişim Tarihi: 30.04.2020).
- TCCB - CUMHURBAŞKANLIĞI (2020), “*Normal Hayata Dönüşü Kademe Kademe Başlatacağız*”, **E-Haber**, <https://www.tccb.gov.tr/haberler/410/119206/-normal-hayata-donusu-kademe-kademe-baslatacagiz-> (Erişim Tarihi: 04.05.2020).
- TÜRK DİL KURUMU (2020), **Sözlük**, TDK Yayını, Ankara, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (Erişim Tarihi: 02.05.2020).
- UNDRR - BİRLEŞMİŞ MİLLETLER AFET RİSK AZALTMA OFİSİ (2015), **Sendai Afet Riskini Azaltma Çerçevesi**, <https://www.undrr.org/implementing-sendai-framework/what-sf> (Erişim Tarihi: 30.04.2020).
- USTA, Aydın (2013), “*Kamu Politikaları Analizine Kuramsal Bir Bakış*”, **Yasama Dergisi**, S.24(Parlamento Hukuku Özel Sayısı D), ss.78-102, [http://www.yasader.org/wp/?page\\_id=110](http://www.yasader.org/wp/?page_id=110) (Erişim Tarihi: 28.04.2020).
- WWW WORLD WILD LIFE (2020), **E-Article**, <https://www.worldwildlife.org/stories/what-is-a-pangolin> (Erişim Tarihi: 02.05.2020).
- YALÇINKAYA, Hikmet (2020), “*Uzmanları Bir Araya Getiren 'Bilim Kurulu' Nasıl Kuruldu?*”, **E-Haber**, <https://www.gzt.com/jurnalist/uzmanlari-bir-araya-getiren-bilim-kurulu-nasil-kuruldu-3531656> (Erişim Tarihi: 25.03.2020).
- YENER, Duygu (2020), “*Türkiye'nin Koronavirüsle Mücadele Politikasına 'Bilim Kurulu' Yön Veriyor*”, **Anadolu Ajansı**, 24 Mart 2020, <https://web.archive.org/web/20200328180255/https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/turkiyenin-koronavirusle-mucadele-politikasina-bilim-kurulu-yon-veriyor/1777215> (Erişim Tarihi: 25.04.2020).
- YILDIZ, Mete ve SOBACI, Mehmet Zahid (2013), **Kamu Politikası: Kuram ve Uygulama**, Adres Yayınları, Ankara.

# Edirne Şehri'nin Arazi Kullanımının Zamansal Değişimi (1990-2018)<sup>1</sup>

*Temporal Change of Land Use in Edirne City (1990 - 2018)*

**İrem OLĞAÇ**

Doktorant, İstanbul Üniversitesi, SBE,  
Coğrafya A.B.D., iremolgac66@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-7639-7011>

Makale Başvuru Tarihi: 29.03.2020

Makale Kabul Tarihi: 17.04.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Mesut DOĞAN**

Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi,  
Coğrafya Bölümü, esutan@istanbul.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-4926-5769>

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Türkiye,  
Edirne Şehri,  
Arazi Kullanımı,  
Corine Sistemi,

Türkiye'nin Avrupa'ya açılan kapılarından biri olan Edirne Şehri, Anadolu ve Balkanlar arasında önemli bir köprü vazifesi görmüştür. Edirne Şehri, bünyesinde çeşitli uygarlıkların izlerini taşımaktadır. Osmanlı Devleti'nin başkenti olduktan sonra çok büyük mekânsal değişimler yaşayan şehir, Cumhuriyetin ilanı ile birlikte farklı bir gelişim evresi sergilemiştir. Köklü bir tarihe sahip olan Edirne Şehri'nde Cumhuriyetin ilk yıllarında 34.528 kişi olan nüfus, 2019 yılı itibarıyla 172.802'e ulaşmıştır. 1969 yılında başlayan kalkınma çalışmalarıyla hızla gelişen sanayi kolları 1976 yılına kadar devam etmiştir. Bu tarihten itibaren kalkınmada öncelikli iller kapsamında çıkarılması ve çevre yerleşmelerin sanayi sektörünün gelişme göstermesiyle Edirne Şehri'nin gelişme süreci yavaşlamıştır. Tarımın gerisinde kalan sanayi faaliyetleri ağırlıklı olarak tarımsal ürünlerin işlendiği tarıma dayalı gıda sanayileri şeklinde gelişme göstermiştir. Gıda sanayisi dışında tekstil, maden, metal, toprak, tuğla/kiremit sanayi gibi işletme kolları da çalışma sahasında mevcuttur. Bu faaliyetler şehirde nüfusun artmasına yönelik bir seyir izlemesine neden olmuştur. Artan nüfusla birlikte şehirdeki arazi kullanımında değişimler meydana gelmiştir. Çeşitli imar faaliyetlerine izin verilmesiyle verimli araziler olumsuz etkilenmiştir. Sahadaki mevcut verimli toprakların belirlenmesi ve doğal ortam potansiyeline uygun olarak kullanılması için gerekli önlemler alınmalıdır.

## ABSTRACT

### Keywords:

Turkey,  
Edirne City,  
Land Use,  
Corine System,

On of the gateways of Turkey to Europe Edirne City has seen a significant bridge between Anatolia and the Balkans. Edirne City carries traces of various civilizations. The city, which experienced great spatial changes after being the capital of the Ottoman State, displayed a different development phase with the declaration of the Republic. In Edirne City, which has a long history, the population, which was 34.528 in the first years of the Republic, reached 172.802 as of 2019. With the development works that started in 1969, the rapidly developing industry branches continued until 1976. Since this date, the development process of Edirne City has slowed down with the exclusion of priority provinces in development and the development of the industrial sector across to the surrounding settlements. Industrial activities lagging behind agriculture have developed mainly processed products. Apart from the food industry, operating branches such as textile, mining, metal, soil, brick/tile industry are also available in the service area. These activities led to a trend towards increasing the population in the city. With the increasing population, land-use has changed in the city. Fertile lands have been adversely affected by allowing various zoning activities. Necessary measures should be taken to determine the existing fertile soil in the field and to use it in accordance with the potential of the natural environment.

1 Bu makale birinci yazarın, Prof. Dr. Mesut DOĞAN (ikinci yazar) danışmanlığında hazırlanan ve 2019 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde sunularak kabul edilen "Edirne'nin Şehirsel Gelişim Süreci: Mekânsal Analiz" başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

Toprak özelliklerinin belirlenmesi ve sınıflandırılmasında öncelikle mekânın iyi bir şekilde değerlendirilmesi, uygun kullanımlara açılması ve tarımsal faaliyetler için ayrılan alanlarda hangi ürünlerin yetiştirileceğinin belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Akova Balcı, 2002:80). Her sektör için önemli olan toprak, ziraatın kaynağı olduğu gibi diğer sektörlerin de hammaddesi durumundadır. Toprak yaşamın vazgeçilmez unsurlarındandır. Elverişli iklime sahip, besin ve mineral bakımından zengin bir içeriğe sahip toprakların bulunduğu sahalar her zaman dikkat çekmiştir. Bu özelliklere sahip sahalar sundukları cazip şartlar sebebiyle geçmişte istilalara uğramıştır (Doğan, 2011:38). İstilalar sonucunda bu sahalar her dönem farklı bir şekilde kullanıma açılmıştır.

Yeryüzünde beşeri faaliyetlerin artmasıyla birlikte günümüzde araziye olan ihtiyaç artmaktadır. Bunun sonucunda toprağın günümüzdeki fonksiyonu da değişmektedir (Kırışah ve Şengün, 2016:480). Bu değişimin en hızlı yaşandığı yerler şehir merkezleridir. Bu alanlar arazi kullanımı yönüyle en dinamik bölgelerdendir. Bu bölgelerde, zaman içerisinde meydana gelen endüstriyel veya kentsel alanların tarım alanlarını işgal ederek genişlemesi en çok görülen olaylardandır. Ancak bu olayların doğal kaynaklara zarar veren bir yönde oluşması araziler hakkında yeterli bilgilerin sağlanmasını ve izlenmesini gerekli kılmıştır. Arazilerin tarımsal veya tarım dışındaki kullanımları birçok olumsuz faktörü de beraberinde getirmektedir. Toprak ve hava kirliliği, erozyon, bozulma ve çölleşme gibi faktörler bunlardan bazılarıdır. Bu durum mevcut arazi kullanımının belirlemesini gerekli kılmıştır (Başayığıt, 2004:366). Haritalar; doğal, beşeri ve ekonomik coğrafya özelliklerinin birlikte gerçek boyutlarıyla incelediği coğrafi arazi uygulamalarında, bir rehber niteliğindedir (Balcı, 2015:17). Arazi kullanım haritaları; arazi varlığının korunması, kullanılması ve geliştirilmesi gibi birçok bilgiyi içermektedir. Bu haritaların üretilmesi ve geliştirilmesi önemli avantajlar sağlamaktadır (Ateşoğlu, 2016:174).

Tarih boyunca doğal ortam ile insan sürekli karşılıklı bir etkileşim içerisinde bulunmuşlardır. Doğal ortam ile insan arasındaki etkileşimin en somut sonucu olan arazi kullanım özellikleri, insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerçekleştirdikleri ekonomik faaliyetlere bağlı olarak ortaya çıkmıştır. İnsan yaşamı için çok önemli bir doğal kaynak olan arazi, insanların üzerinde yaşadığı ve ekonomik faaliyetlerini sürdürdükleri alanlardır (Karabacak ve Özçağlar, 2013:122).

Arazi kullanım biçimlerinin zamansal ve mekânsal boyutlarındaki değişiminde ve gelişiminde etkin rol oynayan birçok sayıda doğal ve beşeri faktör bulunmaktadır (Taş ve Yakar, 2010:58). Arazi kullanım özelliklerinin değişmesi ve gelişmesinde etkin rol oynayan beşeri faktörler arasında yerleşme tarihinden bu yana artan nüfustan sosyal, kültürel, teknolojik ve toplumsal yaşam düzeylerine kadar birçok faktör bulunmaktadır. Özellikle nüfusun yoğunlaştığı alanlarda araziden yararlanma biçimlerinde çeşitlilik artmaktadır. Nüfus ve yerleşmenin seyrek olduğu alanlarda ise araziden yararlanma biçimleri daha sadedir (Taş ve Yakar, 2010:59). Şehirler, değişimler ve dönüşümler sayesinde de yenilenmektedirler. Şehirsel alanlar dinamik yapısı gereği karmaşıktır ve bu alanlar fiziksel, siyasi, çevresel, toplumsal ve ekonomik faktörlerin etkisiyle birlikte dönüşüm geçirirler (Doğan ve Bostan, 2019:65).

Şehirler; sahip oldukları kalabalık nüfuslarıyla ve nüfusun taleplerini karşılamak için büyük ölçüde tahrip ettiği doğal bitki örtüsüne sahip alanlarda yer almaktadırlar. Bitki örtüsünün insanın beşeri ve ekonomik faaliyetlerinde etkisi büyüktür ve birçok sanayi kolunun hammaddesi olarak insanın ihtiyaçlarını karşılamada önemli yer tutmaktadır (Doğan, 2011:47). Diğer yandan bitki örtüsü şehirlerin görsel niteliğini arttırmada önemli elemanlardan biridir. Doğal bitki örtüsü özellikle ormanlar şehre yakınlığı ölçüsünde turizm ve sanayi hammaddesi olarak da önem kazanırlar. Şehirler ayrıca birçok farklı ortamlara ait bitki türlerinin birlikte bulunduğu yerler olarak karşımıza çıkmaktadır (Aliağaoğlu ve Uğur, 2013:132).

Şehirleşme, kaynağını bir toplum yapısında meydana gelen sosyo-ekonomik değişimlerden alır. Özellikle endüstrileşmeyle birlikte artan şehirsel yerleşme yapıları ve var olan şehirlerde meydana gelen büyümeler nüfusun sektörel yapısında çeşitliliğin oluşmasına neden olmuştur. Bu çeşitlilik şehir içerisinde farklı sektörlerin yayılım alanı bulmasıyla dinamikliğini korumaktadır. Bu dinamiklik özellikle şehirdeki arazi kullanımını etkilemektedir.

Türkiye’de özellikle şehir merkezleri ve çevresinde bulunan alanlar arazi kullanım yönüyle en değişken bölgeleri oluşturmaktadır. Bu bölgelerde zaman içinde meydana gelen endüstriyel veya kentsel alanların tarım alanlarının aleyhine dönüşerek genişlemesi en çok görülen olaylardır. Sanayileşmeyle birlikte artan şehirleşme

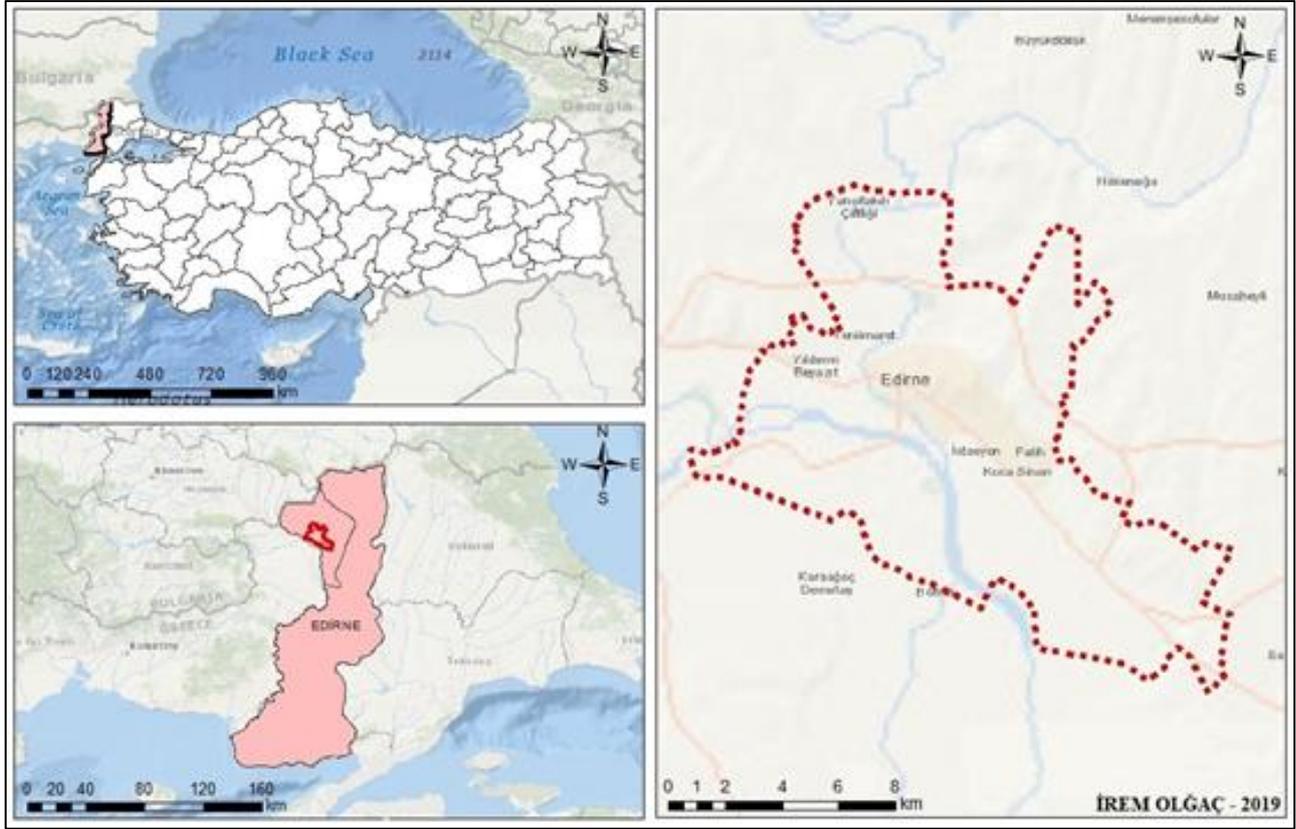
beraberinde nüfus artışını da getirmiştir. Bunun sonucunda ortaya çıkan konut ihtiyacı, çarpık kentleşme, yanlış arazi kullanımı doğal çevreyi etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı Edirne Şehri'nin 1990-2000-2018 yıllarına ait arazi kullanım türlerini belirlemek ve arazi yapılarında meydana gelen değişimi ortaya koymaktır. Bu değişimin sonuçları değerlendirilerek mevcut arazi kullanımında verimli tarımsal alanlarının varlığı belirlemek ve çözüm önerileri sunmaktır. Bu kapsamda Edirne Şehri'ne ait 1990-2000-2018 yıllarına ait CORİNE verileri analiz edilerek harita ve tablolara aktarılmıştır.

### 1.1. Araştırma Sahasının Konumu ve Sınırları

Türkiye'nin Avrupa'ya açılan kapılarından biri olan Edirne Şehri, ülkemizin kuzeybatısında yer alan Marmara Bölgesi'nin Ergene Bölümü'nde (Trakya kısmında) yer almaktadır. Çalışma sahasımız; Edirne ilinin, merkez ilçesinin belediye sınırlarını oluşturmaktadır (Şekil 1). 88 km<sup>2</sup>'lik alan kaplayan şehir, tarih boyunca birçok medeniyete (Roma-Bizans-Osmanlı) ev sahipliği yapmıştır.

Şekil 1. Araştırma Sahasının Lokasyon Haritası



Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

### 1.2. Araştırma Sahasının Fiziki Coğrafya Özellikleri

Edirne şehri, taşkın ovasındaki alüvyonlar ile az eğimli yamaçlar ve plato yüzeylerinde Tersiyer döneminde oluşmuş karasal çökeller üzerine kurulmuştur (Uludağ, 2018:282). Doğu ve kuzeydoğu yönünde gelişme gösteren çalışma alanımızın sahip olduğu arazinin günümüzdeki görünümü, geniş düzlükler içerisinde alçak tepelerin bulunduğu bir havza üzerindedir. Yükseltisi ve eğimi az olan şehir, Tunca, Arda ve Meriç gibi önemli nehirleri bünyesinde barındırmaktadır (Olğaç, 2019:6).

Çalışma alanımız sahip olduğu morfolojik yapı yükseltisi az ve düz veya düze yakın olmasından dolayı arazi kullanım özelliklerinde etkili olmuştur. Özellikle yerleşmeler çalışma alanımızda büyük alan kaplamaktadır.

Şehir merkezinin kuzey ve kuzeydoğu kısımlarında 100 m.'yi bulan yükselti, diğer alanlarda 50-100 m. arasında değişmektedir. Meriç ve Tunca kıyısında kalan bölgeler ise 0-50 m. arasında bir yükseltiye sahiptir. Çalışma sahası içerisinde yükselti özellikle doğu yönünde 100 m. üzerine çıkmaktadır (Şekil 2).





## 2. MATERYAL VE METOT

Bu çalışmanın temel amacı; Edirne Şehri'nin arazi kullanımının zamansal gelişimini coğrafi prensipler doğrultusunda incelemektir. Edirne şehrinin sahip olduğu fiziksel unsurlar incelenerek şehrin arazi yapısının analizi yapılacaktır. Ayrıca bu doğrultuda Edirne Şehri'nin arazi kullanımında meydana gelen gelişim ve değişim süreçleri tablolar ve haritalara aktarılacaktır. Çalışma oluşturulurken birçok metoda başvurulmuştur. Bunlar; geniş kapsamda yapılan literatür taraması, belirli zamanlarda yapılan arazi çalışmaları ve çeşitli kurumlardan elde edilen verilerdir. Bu kurumların başında; nüfus ve çeşitli veriler için TÜİK, iklim verileri için Meteoroloji Genel Müdürlüğü, arazi kullanım verileri için CORİNE arazi verilerinden, M.T.A. jeoloji formasyon görüntülerinden, harita alt taban verileri için İmar ve Şehircilik Müdürlüğü, ve diğer veriler için Edirne Belediyesi, Edirne Valiliği'nden bilgiler temin edilmiştir. Tablo, şekil ve haritalar için; World ve Excel, Google Earth Pro. ve ArcGIS/ ArcMap 10.4.1 programlarından yararlanılmıştır.

## 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Osmanlı Devleti'nin başkenti olduktan sonra çok büyük mekânsal değişimler yaşayan şehir, Cumhuriyetin ilanından sonra farklı bir gelişim evresi sergilemiştir. Edirne Şehri sanayi sektörü bakımından çok gelişme göstermemiştir. İl genelinde olduğu gibi 1969 yılında başlayan kalkınma çalışmalarıyla hızla gelişen sanayi kolları 1976 yılına kadar devam etmiştir. Bu tarihten itibaren kalkınmada öncelikli iller kapsamında çıkarılması ve çevre yerleşmelerinde sanayi sektörünün gelişme göstermesiyle Edirne Şehri'nin gelişme süreci yavaşlamıştır. Tarımın gerisinde kalan sanayi faaliyetleri ağırlıklı olarak tarımsal ürünlerin işlendiği tarıma dayalı gıda sanayileri şeklinde gelişme göstermiştir. Gıda sanayisi dışında tekstil, maden, metal, toprak, tuğla/kiremit sanayi gibi işletme kolları da çalışma sahasında mevcuttur. Bu faaliyetler şehirde nüfusun artmasına yönelik bir seyir izlemesine neden olmuştur. 1990 yılında Edirne Şehri'nin toplam nüfusu 102.345, 2000 yılında 119.298 ve 2019 yılında ise 172.802'ye yükselmiştir. Artan nüfus miktarı ve sanayi tesislerinin verimli alüvyal toprakların üzerine kurulmasıyla şehirdeki arazi kullanımı değişiklikler yaşamıştır. Verimli topraklar yerini yerleşme alanlarına bırakmıştır.

### 3.1. 1990 Yılı Arazi Kullanım Özellikleri

1990 yılı arazi kullanım haritasına bakıldığında, yerleşim alanlarının büyük bir kısmının şehrin merkezinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumun oraya çıkmasında şehrin tarihsel kimliğinin yanı sıra ticaret ve sanayi tesislerinin buralara yakın alanlarda kurulmasından kaynaklanmaktadır. Kuru tarım alanları şehrin kuzey ve kuzeydoğusunda bulunurken, sulu tarım alanları çalışma alanımızın kuzeyinde ve batısında bulunmaktadır. Ayrıca çalışma alanımız için önemli olan çeltik tarım alanları şehrin güneyinde ve güneybatısında yer almaktadır (Şekil 4). Çalışma alanımızın kuzeyinde, kuzeybatısında ve merkezinde bulunan sanayi alanları oldukça küçük alan kaplamaktadır. Ayrıca ticaret alanların büyük bir kısmı şehrin merkezinde yer almaktadır. Şehirler için önemli unsurlardan biri olan yeşil alanlar ve ormanların varlığı merkezden uzak daha çok çevre mahallelerde bulunmaktadır.

**Tablo 2.** Edirne Şehri'nin 1990 Yılı Arazi Kullanım Şekilleri (km<sup>2</sup>)

1990 Yılı Arazi Kullanım Şekli	Kapladığı Alan (km <sup>2</sup> )
Yerleşim Alanları	8
Sanayi ve Ticaret Alanları	4
Sulu Tarım Alanları	14
Kuru Tarım Alanları	21
Çeltik Tarım Alanları	18
Karışık Halde İşlenen Tarımsal Alanlar	14
Çayır	2
Ormanlık ve Ağaçlık Alanlar	2

Kaynak: CORİNE verilerinden analiz edilmiştir.





### 3.3. 2018 Yılı Arazi Kullanım Özellikleri

Çalışma alanımız 2018 yılında kapladığı alan bakımından sulu tarım alanları 23 km<sup>2</sup>'yle ilk sırada yer alırken, ardından sırasıyla kuru tarım alanları ve yerleşim alanları gelmektedir. Kuru tarım alanları 15 km<sup>2</sup> iken yerleşim alanları 14 km<sup>2</sup>'dir. Edirne Şehri'nde en az alanı 1 km<sup>2</sup> ile ormanlık ve ağaçlık alanlar kaplamaktadır. 2018 yılı arazi kullanım haritasında özellikle yerleşim alanlarının artmaya devam ettiği görülmektedir. 2000 yılına göre yaklaşık olarak 2 km<sup>2</sup> artış gösteren yerleşim alanları 14 km<sup>2</sup>'ye yükselmiştir. Bunu dışında sulu tarım, kuru tarım ve çeltik tarım alanlarında her birinde 1 km<sup>2</sup>'lik azalma görülmektedir (Tablo 4).

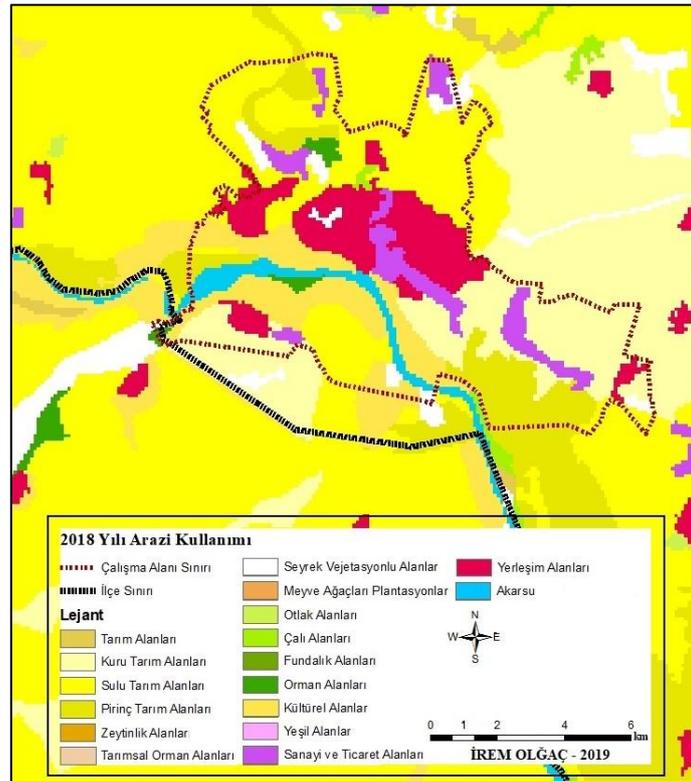
**Tablo 4.** Edirne Şehri'nin 1990-2000-2018 Yılı Arazi Kullanım Şekilleri (km<sup>2</sup>)

Yılı Arazi Kullanım Şekli	1990 Yılında Kapladığı Alan (km <sup>2</sup> )	2000 Yılında Kapladığı Alan (km <sup>2</sup> )	2018 Yılında Kapladığı Alan (km <sup>2</sup> )
Yerleşim Alanları	8	12	14
Sanayi ve Ticaret Alanları	4	5	6
Sulu Tarım Alanları	14	13	23
Kuru Tarım Alanları	21	18	15
Çeltik Tarım Alanları	18	18	10
Karışık Halde İşlenen Tarımsal	14	14	11
Çayır	2	2	2
Ormanlık ve Ağaçlık Alanlar	2	1	1

Kaynak: CORINE verilerinden analiz edilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde; çalışma alanımızda 1990 yılından 2018 yılına kadar geçen sürede yerleşim alanlarının ve sanayi alanlarının arttığı görülmektedir. 1990 yılında 8 km<sup>2</sup> olan yerleşim alanı, 2018 yılında 14 km<sup>2</sup> olarak %75 oranında bir artış göstermiştir. 1990 yılında 4 km<sup>2</sup> olan sanayi ve ticaret alanları, 2018 yılında 6 km<sup>2</sup>'ye ulaşarak %50 oranında artmıştır. Sulu tarım alanları 1990 yılından 2018 yılına kadar %64,28'li artış oranı göstererek 23 km<sup>2</sup>'ye ulaşmıştır. 1990 yılında 21 km<sup>2</sup> alan kaplayan kurum tarım, 2018 yılında %28,57 oranında azalarak 15 km<sup>2</sup>'ye düşmüştür. Çeltik tarım alanları 1990 yılından 2018 yılına kadar %44,44 oranında azalarak 10 km<sup>2</sup>'ye düşmüştür. Karışık halde işlenen tarımsal alanlar %21,42 oranında azalarak 2018 yılında 11 km<sup>2</sup>'ye gerilemiştir. Çayır ve ormanlık alanlar ise şehir içindeki en düşük orana sahiptir.

**Şekil 6.** Edirne Şehri'nin 2018 Yılı Arazi Kullanım Haritası



Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Çalışma alanımızın kuzeyinde, kuzeybatısında ve merkezinde sanayi alanları yer alırken, ticaret alanlarının büyük bir kısmı şehrin merkezinde yer almaktadır. Şehirler için önemli unsurlardan biri olan yeşil alanlar ve ormanların varlığı merkezden uzak daha çok çevre mahallelerde bulunmaktadır (Şekil 6).

## SONUÇ

Şehirlerde meydana gelen mekânsal değişimler genellikle doğal ve beşeri koşulların tanıdığı imkânlar doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle şehir kavramının küresel bir boyut kazanmasıyla birlikte ortaya çıkan gelişme ve sanayileşme; şehirlerin sosyal ve mekânsal açıdan önemli değişimler yaşamasına neden olmuştur. Bunlardan en önemlisi şehir içindeki arazi alanlarında meydana gelen değişimlerdir.

Şehirde 1969 yılında başlayan kalkınma çalışmalarıyla hızla gelişen sanayi kolları 1976 yılına kadar devam etmiştir. Ancak bu tarihten itibaren kalkınmada öncelikli iller kapsamında çıkarılması ve çevre yerleşmelerin sanayi sektörünün gelişme göstermesiyle Edirne Şehri'nin gelişme süreci yavaşlamıştır. Var olan çeşitli sanayi kollarıyla şehirde nüfus artışı yaşanmıştır. Nüfus artışıyla birlikte artan ihtiyaçlar doğrultusunda şehirdeki arazi kullanımında değişimler meydana gelmiştir. Verimli araziler üzerinde çeşitli imar faaliyetlerine izin verilmesi, şehirdeki arazi kullanımını olumsuz yönde etkilemiştir. Özellikle yerleşmeler çalışma alanımızda büyük alan kaplamaktadır. Çalışma alanımızın yükseltisinin az olması arazi kullanım özelliklerinde etkili olmuş ve şehrin doğu ve kuzeydoğu yönünde gelişme göstermesine neden olmuştur.

1990 yılından itibaren artan yerleşim alanları çalışma alanımızda tarımsal alanların azalmasına ve tarım şehri olan Edirne'nin ekonomisini olumsuz yönde etkilemesine neden olmuştur. 2000 yılına gelindiğinde yerleşim alanlarında görülen artışın ve tarımsal alanlarda yaşanan düşüşün devam ettiği görülmektedir. Ayrıca şehir içinde mevcut sanayi alanlarının arttığı, yeşil alanlar ve ormanlık-ağaçlık alanların ise azaldığı görülmektedir. Bu durum insan sağlığını olumsuz yönde etkileyecek olan şehirdeki havanın kirlenmesine neden olmaktadır. 2018 yılında ise, yerleşim ve sanayi alanlarında artış devam etmiştir. Bunun yanı sıra sulu tarım alanlarının artmasıyla şehirdeki kuru tarım alanlarında azalma yaşanmıştır.

Arazi kullanımında zamansal değişimlerin belirlenmesi özellikle geleceğe yönelik planlamaların yapılması ve doğal kaynakların korunması açısından önemlidir. Bundan dolayı arazi kullanımında zaman içerisinde meydana gelen değişimi ortaya koymak doğal kaynakların etkili ve doğru bir şekilde yönetimi ve planlanması açısından gereklidir. Bunun sonucunda çalışma alanımızda verimli alanların imara açılmaması gerekirken yeşil alanların artırılmasına yönelik de önlemler alınmalıdır. Arazilerin geleceğe yönelik sürdürülebilir şekilde kullanılması gelecek nesiller içinde faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- AKOVA BALCI, Süheyla (2002), **Ergene Havzasının Coğrafi Potansiyeli**, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- ALİAĞAOĞLU, Alpaslan ve UĞUR, Abdullah (2013), **Şehir Coğrafyası**, Nobel Yayınları, Ankara, 3. Baskı.
- ATEŞOĞLU, Ayhan (2016), "*Havza Çalışmalarında Kullanılan CORINE 2006 Arazi Sınıflandırma Verilerinin Doğruluğunun Araştırılması*", **İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, S.66(1), ss.173-183.
- BALCI, Ali (2015), "*Coğrafya Öğretmen Adaylarının Coğrafi Arazi Uygulamalarında Harita Okuryazarlıklarını Tespite Yönelik Araştırma*", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.3(10), ss.16-35.
- BAŞAYIĞIT, Levent (2004), "*CORINE Arazi Kullanımı Sınıflandırma Sistemine Göre Arazi Kullanım Haritasının Hazırlanması: Isparta Örneği*", **Tarım Bilimleri Dergisi**, S.10(4), ss.366-374.
- DOĞAN, Mesut (2011), "*Mengen Havzası'nın Beşeri ve İktisadi Coğrafyası*", **Yayımlanmış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DOĞAN, Mesut ve BOSTAN, Hakan (2019), "*Kentsel Dönüşümün Nüfusun Sosyo-Ekonomik Yapısı Üzerindeki Etkileri: Ankara Yenimahalle Örneği*", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.2(1), ss.64-89.

- DOĞAN SERTKAYA, Özlem (2008), “*Türkiye'nin Tarım Politikalarının Belirlenmesinde Coğrafi Özelliklerinin Önemi*”, **Sosyoloji Dergisi**, S.3(2), ss.91-100.
- DOĞAN SERTKAYA, Özlem (2015), **Biga Yarımadası Nüfus Coğrafyası**, Yeni Anadolu Yayıncılık, İstanbul.
- GETIS, Arthur, GETIS, Judith, BJELLAND, Mark D. ve FELLMANN, Jerome Donald (2011), **Introduction To Geography**, McGraw-Hill International Edition, London, 13. Baskı.
- KARABACAK, Kerime ve ÖZÇAĞLAR, Ali (2013), “*Karpaz Yarımadasında Tarımsal Arazi Kullanımı ve Planlama Önerileri*”, **Coğrafi Bilimler Dergisi**, S.11(2), ss.121-148.
- KIRANŞAH, Kemal ve ŞENGÜN, Mustafa Taner (2016), “*Bulanık-Malazgirt (Muş) Havzası'nda Arazi Kullanımının Zamansal Değişimi*”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.4(35), ss.479-491.
- OLĞAÇ, İrem (2019), “*Edirne'nin Şehrsel Gelişim Süreci: Mekânsal Analiz*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TAŞ, Barış ve YAKAR, Mustafa (2010), “*Afyonkarahisar İlinde Yükselti Basamaklarına Göre Arazi Kullanımı*”, **Coğrafya Bilimler Dergisi**, S.8(1), ss.57-76.
- ULUDAĞ, Musa (2018), “*Edirne Kent Merkezi Yerleşim Alanının Zamansal ve Mekânsal Değişimi*”, **Balkan Araştırmaları** (Ed. Hikmet Asutay, Demirali Yaşar Ergin), Trakya Üniversitesi Yayını, Edirne, ss.273-288.

# Kıyaslamanın (Benchmarking) ve Öğrenmenin Aracı Bir Unsuru Olarak Kardeş Kent Uygulaması<sup>1</sup>

*Sister City Practice as a Factor of Benchmarking and Learning*

**Koray KURUTÇU**

Blm. Uzm., Giresun Üniversitesi, SBE,  
kurutcu-93@hotmail.com  
https://orcid.org/0000-0003-0666-5014

Makale Başvuru Tarihi: 12.02.2020

Makale Kabul Tarihi: 06.05.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Levent MEMİŞ**

Dr. Öğr. Üyesi., Giresun Üniversitesi, İİBF,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
levent\_memis@hotmail.com  
https://orcid.org/0000-0002-5438-691X

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Kıyaslama,  
Öğrenen Örgüt,  
Kardeş Kent,  
Trabzon  
Büyükşehir  
Belediyesi,

Yerelde karşılaşılan sorun ve ihtiyaçlar, yerel yönetimlerin farklı ölçeklerde, biçimsel veya biçimsel olmayan iş birliklerini gündeme getirmektedir. Yerel yönetimler arası biçimsel bir iş birliği olan kardeş kent uygulaması, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası toplumlar arasında barışı ve huzuru sağlamak amacıyla desteklenmiştir. Zaman içinde Batı Avrupa ülkelerinin dışına çıkarak dünya genelinde karşılık bulmaya başlamıştır. Bu çalışmada kardeş kent uygulaması, kentler arasında kıyaslamaların ve öğrenmenin aracı bir unsuru olarak konumlandırılmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, kardeş kent uygulamasını, kentler arasında kıyaslamaların ve öğrenmenin aracı bir unsuru olarak incelemektir. Bu inceleme Trabzon Büyükşehir Belediyesi (TBB)'nin kardeş kent ilişkisi içinde olduğu Zığetvar ve Dortmund kentleri üzerinden gerçekleştirilmektedir. Araştırmada her iki kentin özgün tarafları üzerinden kültürel ve ekonomik birtakım faaliyetler yürütülmekle ve kısmen bazı kıyaslama ve öğrenme işlevi görülmekle birlikte, ortaya çıkan bazı sınırlılıklar (iş birliklerinin devamlılığını sağlayan aktif bir çabanın gösterilmemesi, daha çok kente odaklanan çalışmalara ağırlık verilmesi, iş birliği çalışmalarının proje temelli yürütülmemesi, bu faaliyetleri yerine getirecek insan kaynağı ve örgütlenme yetersizliklerinin varlığı, bütçe yetersizlikleri vb.) altında etkin bir durumun olmadığı tespit edilmektedir.

## ABSTRACT

### Keywords:

Benchmarking,  
Learning  
Organization,  
Sister City,  
Trabzon  
Metropolitan  
Municipality,

Problems and needs that are encountered locally brings local governments to different agenda, formal or informal collaborations at different quarters. The sister city practice, which is a formal cooperation between local governments, was supported especially in order to provide peace among the societies after the Second World War. In time, it started to find a worldwide response by going out of Western European countries. In this study, sister city practice is positioned as a mediator of comparison and learning between cities. In this context, the main purpose of the study is to examine the sister city practice as a mediator of comparison and learning between cities. This investigation is carried out through the cities of Zığetvar and Dortmund, where Trabzon Metropolitan Municipality (TBB) has a sister city relationship. In the research, it is determined that some cultural and economic activities are carried out on the original sides of both cities, and there is some comparison and learning functions, but there is no effective situation under certain limitations (such as: an active effort that ensures the continuity of collaborations is not given, focusing more on studies focusing on the city, lack of cooperation based on projects, existence of human resources and organizational deficiencies to perform these activities, budget deficiencies, etc.).

1 Bu makale, ilk yazar tarafından “Kardeş Şehir İlişkileri ve Öğrenen Kentler: Trabzon Büyükşehir Belediyesi Örneği” başlığında Dr. Öğr. Üyesi Levent MEMİŞ danışmanlığında hazırlanan ve Giresun Üniversitesi, SBE, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilen metinden üretilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Ekonomik, sosyal, teknolojik vb. değişkenlerin etkisi altında yeni sorun ve ihtiyaçlarla karşılaşan yerel yönetimler, gerek kendine fayda sağlama gerekse de ortak bir meselenin çözümüne paydaş olmak amacıyla ulusal veya uluslararası düzeyde iş birliklerine daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Adı geçen iş birlikleri, günümüz açısından biçimsel ve biçimsel olmayan türleriyle karşılığını bulmaktadır. Yerel düzeyde, iki kent arasında biçimsel olarak gerçekleşen iş birliklerinden biri de kardeş kent (*Town Twinning / Sister City*) uygulamasıdır. Farklı ihtiyaçlardan hareketle gündeme geldiği anlaşılan kardeş kent ilişkisinin geçmişi geriye götürülmekle birlikte, ağırlıklı olarak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Batı Avrupa merkezli yaygınlık kazanmaya başladığı anlaşılmaktadır. Uygulamanın bu dönem açısından çıkış noktası, toplumlar arasında barışı ve huzuru sağlayacak aracı bir rol yüklenmesinden kaynaklanmaktadır. Hatta bu dönemde kardeş kent uygulamalarının yaygınlaştırılması amacıyla çeşitli oluşumların (Avrupa Belediyeler Konseyi, Birleşmiş Kentler Örgütü gibi) da ortaya çıkarak faaliyetlerde bulunduğu bilinmektedir. Uygulama, 1980 sonrası Batı Avrupa ülkelerinin dışına doğru yayılmaya başlamıştır. Bu tarih, aynı zamanda uygulamanın Türkiye'de de ortaya çıktığı dönemdir. Türkiye Belediyeler Birliği gibi kurumların desteğiyle uygulama yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

Kentler arasında biçimsel iş birliğinin aracı olarak kardeş kent uygulamasını çeşitli açılardan araştırmanın konusu yapmak mümkündür. Bu çalışmada kardeş kent olgusu, kentler arası kıyaslanmanın (*benchmarking*) ve öğrenmenin bir aracı olarak konumlandırılmaktadır. İş birliği içinde olan iki kentin belirli ölçütler üzerinden kendilerini kıyaslaması, fazlalık ve eksikleri ortaya çıkararak bir öğrenme aracına dönüşebilmektedir. İfade edilenler bağlamında çalışmanın temel amacı, Türkiye'de ortalama kırk yıldır karşılık bulan kardeş kent uygulamasının, kentler arasında kıyaslanmanın ve öğrenmenin (ekonomik, sosyal, kültürel, çevresel, altyapı vb.) bir aracı işlevi bağlamında incelemektir. Belirlenen amaç çerçevesinde TBB'nin kardeş kentleri (Zigetvar ve Dortmund) üzerinden bir inceleme gerçekleştirilmektedir. Verilerin elde edilmesinde dokümanlardan yararlanılmakta ve ilgili taraflarla mülakat gerçekleştirilmektedir.

## 2. KAVRAMSAL İNCELEME: KIYASLAMA, ÖĞRENEN ÖRGÜTLER, ÖĞRENEN KENTLER VE KARDEŞ KENT UYGULAMASI

### 2.1. Kıyaslama (Benchmarking)

Uluslararası literatürde "*benchmarking*" olarak kullanılan kavram Türkçeye "*kıyaslama*" olarak çevrilmekte ve bu şekilde kullanıldığı görülmektedir. Yaygın olarak işletme bilimi alanında öne çıkan kavram, daha iyi bir durumu/örneği hedef olarak karşılaştırmaları ve uyarlamaları kapsayan bir yönetim anlayışı olarak yerleştiği (Doğan ve Demiral, 2008:2) anlaşılmaktadır. Yani kıyaslama uygulaması bir yönetim tekniği ve aracı olarak kabul görmektedir (Demirkan, 2004:6; Budak ve Budak; 2018:100). Bugünkü anlamda ilk kez 1980'lerde Japonya'da kullanılmaya başlandığı ifade edilmektedir (Küçük, 2012:46). Bu anlamda bilinen ilk kıyaslama uygulaması, Xerox işletmesinin diğer Japon işletmelerinin ürettiği fotokopi makinelerini incelemesi sonucu kendi üretimine katması ve başarılı sonuçlar elde etmesiyle olmuştur (Liang, 2005:22'den akt.: Doğan ve Demiral, 2008:3).

Çeşitli tanımlamalar yapılmakla birlikte Koçel (2007:313) kıyaslamayı;

*"bir işletmenin, sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde, kendi dallarında ve sektörlerinde en iyi (başarılı) olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, incelemesi, kendi usulleriyle karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir uygulama planı çerçevesinde uygulayarak daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşma çabaları",*

şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle kıyaslama örgütlerinden etrafındaki iyi uygulamaları görerek, farklı alanlarda/konularda (maliyet, kalite, memnuniyet, vb.) öğrenme çabalarıdır (Koçel, 2007:313). Bu noktada kıyaslanmanın temel kavramları: rekabet, ölçüm, yeni düşüncelere açık olma, yenilik öğrenme, müşteri tatmini ve sürekli gelişim olarak öne çıkmaktadır (Demirkan, 2004:8-9). Kıyaslanmanın şu özellikleri öne çıkmaktadır (Koçel, 2007:314-315; Demirkan, 2004:13'den akt.: Küçük, 2012:56; Özer, 1999:20-21; Karalar ve Yılmaz, 1998:56-57'den akt.: Mert, 2006:7; Seymen ve Bolat, 2002:182-185);

- Kıyaslama, spesifik konu ve uygulamaları gerekli kılmaktadır.
- Kıyaslama, taklit etme süreci değildir ve sürekli bir arayışın ifadesidir.
- Kıyaslama, sadece pazar analizinde kullanılabilecek bir kavram değildir.

- Kıyaslama, taraflar arasında ortaklığa ve karşılıklı yararlanmaya dayanmaktadır.
- Kıyaslama, liderlik pozisyonuna odaklanmaktır.
- Kıyaslama, rakiplerin yanında farklı sektörlerden farklı ölçeklerde örgütlerin araştırılmasında veya örgütün kendi içinde yararlanabileceği bir araçtır.
- Kıyaslama, somut çıktılarının ötesinde süreçler üzerinde de yoğunlaşmaktadır.

Kıyaslama, örgütler için en iyiyi uygulamada bir araç olarak düşünülebilir. Günümüzde örgütler için değişen ve gelişen çevreye ayak uydurmak çok önemli hal almıştır. Bunun içinde kendi içinden ve çevreden yeni şeyler bulmak ve uygulamak hayati öneme sahip olmaktadır. Bu çerçevede uygulama süreci içinde kıyaslanmanın farklı türlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda kıyaslama seçilen ortağa (kuruluş içi, rekabetçi, fonksiyonel ve jenerik kıyaslama olarak alt türlerine ayrılmakta) ve odaklanılan konuya göre (ürün odaklı, süreç odaklı, performans odaklı ve stratejik temelli alt türlerine ayrılmakta) farklılaşabilmektedir<sup>2</sup> (bkz.: Küçük, 2012:61-67; Karataş, 2004:21-26; Özer, 1999:54-58).

Kıyaslama tekniği, aslında örgütlere yenilikleri benimsemeyi ve kendilerini geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Buradan hareketle kıyaslamayı ilk kez kullanacak örgütlere yönelik birtakım hususlara dikkat çekilmektedir (Küçük, 2012:55; Koçel, 2007:315):

- Değişimin gerekliliğinin kabul edilmesi,
- Kıyaslanacak şeylerin öncesinde tespit edilmesi,
- Örgütlerin hizmet içi eğitimlere önem vermesi,
- Örgüt veya örgütler arası bilgi paylaşımında samimi ve şeffaf olunması,
- Kıyaslanmanın basit bir model olarak görülmemesi ve kısa sürede kıyaslanmanın fayda sağlanmayacağını bilmesi,
- Kıyaslama süreçlerine uygun kıyaslama yapılması,
- Örgütlerin elemanlarını kıyaslama yapabilecek donatıya kavuşturması.

## 2.2. Öğrenen Örgütler

Öğrenme, insanın yaşamını sürdürmesinin önemli eylemlerinden biridir. Aynı zamanda öğrenme, yaşanan dinamik ortamda, örgütlerin ayakta kalması ve devamlılığının sağlanması açısından da hayati öneme sahip olmaktadır (Şimşek, 2005:424). Tamda bu noktada öğrenen örgüt kavramı gündeme gelmektedir. Kavramın geçmişi geriye götürülmekle birlikte, Peter M. Senge'nin 1990 yılında çıkarmış olduğu "*Beşinci Disiplin*" adlı kitabı ile gerçek manada önem kazandığı ifade edilebilir. Bir modelden ziyade bir yönetim uygulamasına karşılık gelen öğrenen örgüt kavramı genel düzeyde, bir örgütte yer alan çalışanların yeni bilgi üretmelerini ve ortaya çıkan bilgilerin de iş süreçlerine aktarılmasına karşılık gelmektedir (Koçel, 2007:331). Senge (2011:403-404) ise öğrenen örgütleri, sistem düşüncesi ile hareket eden, örgüt çalışanlarının kişisel uzmanlıkları olan, düşünsel modellere sahip, paylaşılan görüşü oluşturan ve grup öğrenmesi yapabilme özelliklerini taşıyan örgütler olarak nitelendirmektedir. Diğer bir ifadeyle öğrenen örgütler, öğrenmenin bilinciyle öncelikle bireylerden başlayan ve örgütsel seviyede öğrenme ile devam eden ve sonunda kendisini yeniliklere adapte etmede sorun yaşamayan örgütlerdir. Öğrenen örgüt üzerinden oluşturulan ortamla birlikte değişen şartlara uyum ve süreklilik sağlanabilecektir. İfade edilenlerden hareketle, kavramla ilgili şu unsurlar öne çıkmaktadır; bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yöndeki motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisine dönüştürmek ve bu bilgiyi sorun çözmeye kullanmak (Koçel, 2007:331). Ayrıca şu dört aşamada gelişim gösterildiği vurgulanmaktadır; bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt (Saruhan ve Yıldız, 2009:220). Temeli bilgi üretmeye (Saruhan ve Yıldız, 2009:220) dayanan öğrenen örgütlerin bazı özellikleri şu şekilde öne çıkmaktadır (Koçel, 2007:334; Calvert vd., 1994:41'den akt.: Öneren, 2008:168);

- Sistemik sorun çözme yeteneğine sahip olunması,
- Yeni yaklaşımları denemeye karşı ilgili olunması,
- Geçmiş deneyimlerden ve ilgili konulardaki tecrübelerin öğrenilmesi,

2 Konu hakkında Bkz.: Küçük, 2012:61-67; Karataş, 2004:21-26; Özer, 1999:54-58.

- Verileri, kullanılabilecek duruma getirerek yararlı hale dönüştürülmesi ve ihtiyaç halinde yararlanabilmesi,
- Kararların ve bilgilerin paylaşılmasından dolayı bireyleri ya da grupları cezalandırmayıp öğrenmenin politika haline getirilmesi,
- Takım ruhu ile esnek bir anlayışın benimsemesi,
- Rakip iyi örneklerden öğrenerek üstünlüklerin sağlanması,
- *“her tecrübe; gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur, faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır”* anlayışına sahip olunması.
- vd.

Bu açıklamalardan yola çıkarak öğrenen örgütlerin temel özelliğini şöyle ifade edebiliriz: çalışanların katılımının olduğu iş birliğinin temel alındığı ve sürdürülebilirliğin grup çalışmasıyla olabileceğini vurgulayan uygulama temelli bir süreçtir.

### 2.3. Yerel Politikalar ve Öğrenen Kentler

Yerel yönetimler, tüm dünyada kamu yönetiminin en önemli unsurlarından birisidir. Yerelin kendine özgü sorun ve ihtiyaçlarından hareketle oluşturulacak politikalar önem kazanmaktadır. Farklı yerel yönetim birimleri bulunmakla birlikte kentsel alan açısından belediyeler başat bir aktör konumundadır. Fakat ortaya çıkan bazı sorunlar belediyelerden beklenen performansı etkilemektedir. Bu noktada: politikaların kısa vadeli oluşu, değişime direnç, katı bürokratik yapı ve yönetime katılma eksikliği, performans düşüklüğü, kişisel ve örgütsel vizyon eksikliği, öğrenilmiş çaresizlik gibi sorunlar gündeme gelebilmektedir (Yüksel, 2008:367).

Özellikle teknoloji ile birlikte gelişen kentler, kısa vadeli politikalarla görünürde olumlu etkileniyor gibi olsa da uzun vadede olumsuz etkilenebilmektedirler. Kısa vadeli politikalar kentsel gelişme için kalıcı bir çözüm üretmeyebilmektedir. Kısa vadeli kentsel politikalar aynı zamanda kentsel gelişmeyi geriden takip etmek zorunda kalmaktadır. Oysa, kentsel plan ve politikaların, bugüne kadar olduğunun tersine, kentsel gelişmenin önüne geçerek kentleri yönlendirme zorunlulukları vardır (Görmez, 2001:138'den akt.: Yüksel, 2008:368). Yaşanan değişimi dikkate almamak ve hatta direnç göstermek, örgütsel açıdan yerel yönetimleri politika açısından etkisiz kılabilir. Benzer şekilde katı bir bürokratik yapı, yerel yönetimler için önemli bir diğer sorundur. Yerel yönetimler planlama yaparken ve politikalar üretirken bünyelerinde faaliyet gösteren çalışanlara ve vatandaşlara yeteri kadar danışmama veya onları sürece dâhil etmeme gibi hareketlerde bulunabilmektedir. Diğer taraftan yerel yönetim birimlerinin ve çalışanlarının performanslarını belirleyememek ve bu durumla bağlantılı kaynakların verimsiz kullanımı ve israfların ne durumda olduğunun bilinmemesi de ciddi bir sorun olarak ifade edilebilir (Yüksel, 2008:371).

Yerel yönetimlerin politikalar üretirken bir başka eksik kaldığı nokta ise vizyondan eksikliğidir. Her yerel yönetim biriminin ulaşmak istediği bir hedefi vardır. Bir vizyona sahip olmak, yerel yönetimler için kaynakların etkin kullanımı, gerekli ihtiyaçların belirlenmesi, hizmet getirdiği vatandaşların memnuniyetlerini artırması bakımından son derece önemlidir (Yüksel, 2008:372).

İfade edilenler bağlamında değerlendirildiğinde yerel yönetimlerin en önemli sorunu olarak teknolojiyi ve yenilikleri, tam anlamıyla öğrenememesi gösterilebilir. Öğrenme, sadece bireyler için değil kurumlar için de hayati bir durum teşkil etmektedir. Zira öğrenmeye önem veren örgütlerin ayakta kaldığı, öğrenmeye karşı direnen örgütlerin ise yok olduğu görülen bir gerçektir. Yerel yönetim literatürü incelendiğinde, “öğrenmenin” bir sorun olarak işlenmediği görülmektedir. Oysa yerel yönetim çalışanlarının ve yerel yönetimlerin öğrenme yetersizliği ve isteksizliği, üzerinde durulması ve çözüme kavuşturulması gereken önemli bir sorundur. Öğrenme sorununun giderilmesi, aslında diğer birçok sorunun da giderilmesine ciddi katkılar sağlayabilecektir (Yüksel, 2008:370). İsteksiz olan ve çalışanları üzerinde gerekli özeni göstermeyen yerel yönetimler için öğrenme, ciddi bir sorun olmaya devam etmektedir. Fakat yerel yönetimlerin içinde bulunduğu sorunlar nedeniyle öğrenme kabiliyetinin geliştirilmesi şarttır (Yüksel, 2008:372). Bu noktada farklı sorun ve ihtiyaçlarla karşı karşıya gelen yerel yönetimler için kentler arası gerçekleştirilen iş birlikleri ve özelde de “kardeş kent” uygulaması, birer öğrenme aracına dönüşebilmektedir.

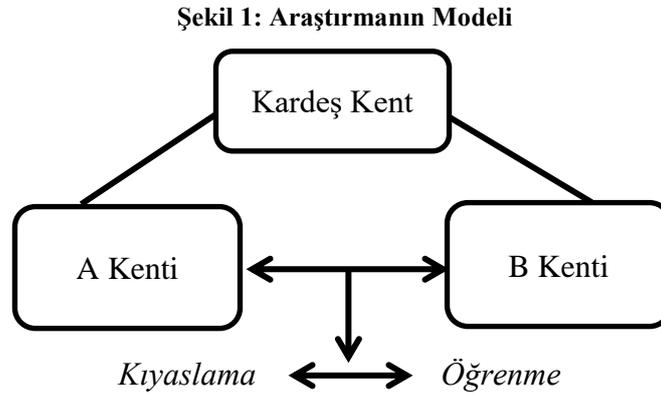
## 2.4. Kardeş Kent Uygulaması

Kardeş kent, belirli açılardan farklılıkları bulunan iki şehrin, uluslararası düzeyde farklı konularda ortak faaliyetler yürütmek amacıyla dostça ilişkilerin geliştirilmesidir (Oktay, 2014:13). Bilinen ilk kent eşleştirmesi, Fransa'daki Keighley ile Poix-du-Nord in Nord kentleri arasında Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra yapılmıştır (Öktem vd., 2016:53). Gerçek anlamda kardeş kent uygulamalarının ülkeler tarafından hissedilmesi Birinci Dünya Savaşı sonrası oluşmuştur (Özmen, 2018:56). Özellikle İkinci Dünya Savaşı'nın yıkıcı etkisi ile harap olan Avrupa kentleri arasındaki gerginliği bitirmeyi amaçlayan kardeş kent uygulamaları, bu bakımdan önemli bir rol üstlenmişlerdir. İkinci Dünya Savaşı'nın yıkıcı etkisini hisseden Avrupa, barışın kalıcı olabilmesini sağlamak için kardeş kent ilişkilerine önem göstermiştir (Özmen, 2018:56). Hatta kardeş kent uygulamasını yaygınlaştırmak amacıyla Avrupa Belediyeler Konseyi (CEMR) ve Birleşmiş Kentler Örgütü (UTO) önemli rol üstlenmiştir. Bu iki örgüt kardeş kent uygulamalarına destek vermek için Avrupa'daki yerel yönetimleri incelemiş ve birçok eşleştirme yapmıştır (<http://www.twinning.org>, 2019).

1950-1960'lı yıllarda kardeş kent ilişkisi aynı zamanda kültürel anlamda bir iş birliğine, 1970'li yıllarda ise ağırlıklı olarak ekonomik ilişkilere dönüştüğü görülmektedir (Özmen, 2018:58). 1980'li yıllara gelindiğinde ise kardeş kent uygulaması, eski Doğu Bloku ve Üçüncü Dünya ülkelerine doğru yayılmaya devam etmiştir (Clarke, 2011:115). Türkiye'de ise kardeş kent ilişkileri 1980-2000'li yıllarda ortaya çıktığı söylenebilir (Aktulun, 2015:71). 1990'lı yıllardan itibaren gelişme gösteren Türkiye'deki belediyelerin dünyanın çeşitli bölgelerindeki yerel yönetimler ile kurdukları kardeş kent ilişkileri günümüzde önemli bir seviyeye ulaşmış durumdadır (Oktay, 2014:17). İfade edilen gelişmelerin yaşanmasında belediyelerde bulunan insan kaynağının iyileştirilmesi, yabancı dil kullanımının geliştirilmesi, özel birimlerin kurulması, çeşitli örgütlerin (AB, Türkiye Belediyeler Birliği gibi) desteğinin alınması gibi durumların etkili olduğu ifade edilmektedir (Akman ve Akman, 2017:232).

## 3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Çalışmanın temel amacı, farklı gerekçelerle kentler arasında gerçekleştirilen bir iş birliği yöntemi olan kardeş kent uygulamasının kıyaslama ve öğrenmenin aracı bir unsuru olarak incelemektir. Şekil 1'de yer verildiği gibi kavramlar ilişkilendirilmekte ve dikkate alınmaktadır.



Araştırmanın kapsamını TBB'nin kardeş kent ilişkisi içinde bulunduğu kentler oluşturmaktadır. TBB, ilk kardeş kent ilişkisini 1991 yılında Rusya'nın Soçi kenti ile kurmuştur. Sonraki süreçte sayıları artmıştır (bkz.: Tablo 1). Araştırma dâhilinde, iki farklı kent özelliğini (ekonomik, sosyal ve tarihi açılardan) yansıtan Zigetvar ve Dortmund kentlerine odaklanılmaktadır.

**Tablo 1. Trabzon Büyükşehir Belediyesi ile Kardeş Kent Olan Kentler/ Belediyeler ve Kardeş Kent Protokolünün İmzalandığı Yıllar**

Kentin Adı ve Ülkesi	Onay Tarihi	Kentin Adı ve Ülkesi	Onay Tarihi
Soçi- Rusya	9 Ağustos 1991	Zencan- İran	13 Kasım 2001
Rizhao- Çin Halk Cumhuriyeti	23 Aralık 1991	Travnik- Bosna Hersek	23 Aralık 2005
Zigetvar- Macaristan	18 Mayıs 1998	Gabes- Tunus	6 Haziran 2013
Batum- Gürcistan	20 Nisan 2000	Dortmund- Almanya	1 Haziran 2014
Reşt- İran	13 Temmuz 2000	Bişkek- Kırgızistan	3 Eylül 2014

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel yöntemlerden olan yarı yapılandırılmış mülakat ve doküman incelemesi gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatlar, yüz yüze ve mail ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda Dortmund Belediyesi ile görüşme 08.05.2018 tarihinde, Dış İlişkiler Ofisi Başkanı Cornelia Irlle ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmede ses kaydı tutulmuştur ve tercüman yardımı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme yaklaşık olarak 1,5 saat sürmüştür. Yine Dortmund ile kardeş kent ilişkisinin geliştirilmesinde önemli bir fonksiyonu olduğu tespit edilen TrabzonEv Dortmund Derneği üyeleriyle de 6-7 Mayıs 2018 tarihlerinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Zigetvar Belediyesi'yle ise 28.11.2017 tarihinde elektronik posta yolu ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Zigetvar Belediyesi, Kültür, Gençlik, Sivil ve Uluslararası İlişkiler Komitesi Başkanı Andrea Málek ile iletişime geçilmiştir. TBB ile görüşme 06.11.2017 tarihinde Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Daire Başkan Yardımcısı İsmail Saygın ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmede ses kaydı alınmış ve yaklaşık 1.5 saatlik bir görüşme gerçekleşmiştir. Görüşme sonrasında konuyla ilgili dokümanlar teslim alınmıştır.

#### 5. BULGULAR

##### 5.1. Tarihi Öneme Sahip Bir Kardeş Kent İlişkisi: Zigetvar Belediyesi ve TBB

Trabzon ve Zigetvar kentleri arasındaki en önemli ortak nokta tarihten gelmektedir. Sahip olduğu çeşitli özellikleriyle Trabzon, Osmanlı İmparatorluğu'nun onuncu padişahı Kanuni Sultan Süleyman'ın doğduğu yerdir. Zigetvar ise Kanuni Sultan Süleyman'ın öldüğü kenttir. Dolayısıyla iki kent arasında tarihsel bir bağ bulunmaktadır. İlk ilişkilerin 4 Kasım 1994 tarihinde dönemin TBB Başkanı Asım Aykan tarafından Zigetvar Belediyesi'ne, Kanuni Sultan Süleyman'ın 500. yıl dönümü nedeniyle gönderilen bir faxla başladığı anlaşılmaktadır. Cevaben gönderilen yazıda kentle ilgili çeşitli bilgiler verildikten sonra şu ifadeye yer verilmiştir;

*"... Tarihi gelenekler bizim için oldukça değerlidir. Kasabamızda tarihi ve diğer nitelikte konferanslar organize edilir. Kültürel, müzik, tarihi ve diğer konularda çok popüler olan Zrinyi-Fest Program her eylül ayında düzenlenir. 4-5 Kasım'da bizler Sultan Süleyman'ın doğumunun 500.yıl dönümünü kutlarız. Kanuni Sultan Süleyman kasabamızın bir sembolüdür."*

Sonrasında bir birini tanıma çalışmalarının ardından *sunulan* deklarasyonlar çerçevesinde 18 Mayıs 1998 tarihinde resmi olarak iki kent, kardeş kent uygulamasını başlatmıştır. Yaklaşık 11.000 nüfusa sahip olan Zigetvar şehri ile Trabzon şehrinin kardeş kent ilişkisi kurması üzerine iki kent arasında ilişkiler hızlanmış ve kültürel, ticari vs. alanlarda ilerleme olmuştur.

Zigetvar Belediyesi Komite Başkanı (28.11.2017), kardeş kent ilişkisi kurulduktan sonra bu ilişkinin neler amaçladığını şöyle ifade etmiştir:

- İki kentin vatandaşlarının birbirlerinin şehirlerini, geçmişlerini, şimdiki yerlerini ve geleceğini tanımasını mümkün kılmak,
- Kültürel işbirliğine ve kültürel mirasın korunmasına yardımcı olmak,

- Eğitim, sağlık ve spor alanlarındaki iş birliğine katkıda bulunmak
- Ekonomi ve turizm alanında ilişkiler kurmak.

Bu kardeş kent ilişkisi Trabzon için gönül bağı kurmak iken Zigetvar için daha çok turizm amaçlı olmuştur. Bu noktada TBB Dış İlişkiler Daire Başkan Yardımcısı'na (06.11.2017) göre Zigetvar Belediyesi, kardeş kent ilişkilerinin kurulmaya başladığı ilk yıllarda daha çok ekonomik bağlantılara yoğunlaşmak istediğini şöyle ifade etmektedir;

*“Zigetvar nüfusu yaklaşık 11 bin olan bir şehir ama tarihi yönü oldukça ağır basan bir şehir. Bizler Zigetvar'a ziyaret gerçekleştirdiğimizde bizlerden doğal olarak birçok talepleri oldu. Çünkü amaçları ekonomik ilişkiler kurulması yönündeydi. Bir örnek vermek istiyorum. Zigetvar'da bir askeri havaalanı var. Eski bir havaalanı ve bizden oranın pistinin, kulesinin, çevresinin tadilatlarına yardımcı olmamız babında bizlerden yatırımcıları Zigetvar'a yönlendirmemizi istediler. Bizde kendimizin buna gücü yetmeyeceğini ama Ticaret ve Sanayi Odası ile sizleri görüştürebileceğimizi söyledik ve toplantı yapmalarını sağladık. Faka tbu görüşmelerden sonra çok azda olsa yardım olduysa da tam netice alınamamıştır.”*

Farklı alanlarda iki kent arasında bazı faaliyetlerin gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu noktada kültürel açıdan öne çıkan faaliyet Zigetvar'da her yıl Kanuni Sultan Süleyman ile çarpışan komutanın adıyla gerçekleştirilen "Zrinyi Günleri"dir. Bu etkinliğe TBB'den temsilcilerin katılım gösterdiği ifade edilmektedir. Ekonomik açıdan öne çıkan belirgin faaliyetler bulunmamaktadır. Ancak yine Zrinyi Anma Günleri'ne dikkat çeken Komite Başkanı (28.11.2017);

*“2016 yılında Trabzon Büyükşehir Belediyesi, Zigetvar'da Zrinyi Anma Günü'nde oranın sakinleri için Trabzon'u anlatan haritalar, seyahat kitapları ve tanıtım CD'leri ile bir stant kurmuştur. 2018 yılında 20. Yıl dönümünü kutlayacağımız kardeş şehir ilişkimizin bize ekonomik anlamda cesaret verdiğini söyleyebilirim. Türkiye'nin Zigetvar'a sağladığı kaynaklar şehrimizin Türkler için ne kadar önemli olduğunu kanıtlamaktadır. Kültürel ve toplumsal ilişkiler çok önemlidir ve bu ilişkiler turizm ve ekonomik işbirliği, ortak projeler ve yeni fırsatlar yoluyla güçlendirilmelidir”*,

ifadesinde bulunmaktadır. Çevresel açıdan bakıldığında ise Zigetvar şehrinde yapılmış gerçekleştirilen Türk-Macar Dostluk Parkı görülmektedir. Bu dostluk parkının bir benzeri de Trabzon'da oluşturulmuştur.

İfade edilenler dikkate alınarak değerlendirildiğinde iki kent arasında daha çok kültürel ilişkilerin geliştiği görülmektedir. Bunlardan en önemlisi yukarıda belirtilmiş olan Zigetvar Belediyesi'nin her yıl kutlamış olduğu Zrinyi Günleri etkinliğidir. İki kent arasındaki faaliyetlerin sınırlı düzeyde kalmasında bazı farklılıklar öne sürülmektedir. Bu noktada TBB Daire Başkan Yardımcısı (06.11.2017);

*“Trabzon yaklaşık 800.000 nüfusu olan ve ticaret yolları üzerinde bulunan, ekonomik durumu iyi olan büyük bir kentken Zigetvar ise yaklaşık 11.000 nüfusu olan bir kasabadır. Doğal olarak iki şehir arasında ciddi manada ekonomik bir uçurum vardır. Zigetvar şehrini çekici kılan tek şey ise 1566 Zigetvar Savaşı'ndan bu güne kalan tarihi önemidir. Ayrıca iki şehir arasındaki mesafenin de oldukça uzak olması bu ilişkinin gelişmesi önünde önemli bir engel teşkil etmiştir”*,

ifadesinde bulunmaktadır.

## 5.2. Dortmund Belediyesi ve TBB Arasındaki Kardeş Kent İlişkisi

Dortmund şehri birçok ırktan toplulukların yaşadığı özel bir kentdir. Dortmund şehri, Almanya'nın Ruhr Bölgesi'nde bulunan, Kuzey Ren-Vestfalya eyaletine bağlıve 1100 yıllık tarihiyle "Vestfalya'nın kalbi" olarak kabul edilir. Almanya'nın önemli demir-çelik sanayi merkezlerinden birisi olan Dortmund ülke ekonomisine ciddi katkılar sunan bir kenttir (<https://www.dortmund.de>, 2019). Dortmund şehrinde, Dortmund Belediye Başkanı'nın ifade ettiği üzere 180'den fazla ülkeden insan yaşamaktadır (Dış İlişkiler Ofis Başkanı, 08.05.2018). Dortmund kentinde yaşayan azınlıkların büyük bir çoğunluğunu da Karadeniz Bölgesi'nden ve Trabzon'dan gelen göçmenlerden oluştuğunu ifade eden Dortmund Dış İlişkiler Ofisi Başkanı;

*“Bu durum, Trabzon ve Dortmund şehirleri arasındaki etkileşimi kaçınılmaz kılmuştur. Dortmund'da yoğun bir Türk nüfus yaşamaktadır ve bunların çoğunluğu Trabzon ve civarından olan kişilerdir. Trabzonlular tarafından burada kurulan bir derneğin halen daha aktif bir şekilde faaliyet gösterdiğini ifade etmem gerekiyor. Zira bu dernek faaliyetleri ile bize bir kardeş şehir kazandırdı”*,

şeklinde açıklamaktadır. Anlaşılacağı üzere kardeş kent ilişkisinin geliştirilmesinde bir derneğin (TrabzonEv Dortmund) aracı rolü bulunmaktadır. TrabzonEv Dortmund Derneği, Nisan 2002 yılında kurulmuştur. TrabzonEv Dortmund Derneği'nin Yönetim Kurulundan bir üye derneğin amacını şöyle ifade etmektedir;

*“2002 yılı içerisinde Dernek yöneticilerinin Dortmund ve çevresini gezmeleri ve Derneği tanıtmaya çabaları sonucu 2002 sonunda yaklaşık 150 üye Derneğin çatısı altında buluştu. Dernek üyelerinin amacı Trabzon'u tanıtmak, birlik beraberlik içerisinde olmak, geleneklerimizi ve göreneklerimizi Almanlara tanıtmak ve sevdirmek ve gençlerimize vatan aşkını aşılamaktı.”*

Derneğin Dortmund'a gerçekleştirdiği faaliyetler üzerinden iki kent arasındaki iş birliğinin ilk adımları atılmıştır. Sonrasında Dortmund heyeti Trabzon'a davet edilmiştir. Bu süreci Dernek Yönetim Kurulu üyesi şöyle ifade etmektedir;

*“Dernek olarak bizler yoğun çabalarımız sonucunda Trabzon ve Dortmund Belediyelerini bir araya getirdik. Dortmund Belediye Heyeti oraya gitmeden bizler Trabzon hakkında kendileriyle fikir alışverişinde bulduk. Trabzon'un eksikliklerini özellikle altyapı, ulaşım, çöp sorunları vb... kendilerine ifade ettik ve kendilerinden Dortmund'da bulunan tesisler hakkında Trabzon Belediye Heyetine bilgiler vermelerini talep ettik...”*

Yapılan görüşmeler sonrasında belirlenen konular üzerinden iş birliği içinde çalışılması kabul edilmiştir (Komite Başkanı, 08.05.2018). Trabzon ve Dortmund Arasında Proje Partnerliğine Yönelik Kooperasyon Anlaşması kapsamında; eğitim ve kültür, gençlik ve spor, ekonomi ve bilim konularında bilgi paylaşımı ve iş birliği, belediyeyle ilişkili konularda ise değişim ve staj programlarının düzenlenmesi gibi çalışmalar planlanmıştır.

Trabzon ve Dortmund arasında yapılan iş birliği protokol anlaşmasından sonra ilişkilerde ciddi anlamda bir gelişme görülmüştür. 2014 yılında iki kent arasında imzalanan kardeş kent protokolleri sonucunda iki kent resmi olarak kardeş kent olmuştur. Bununla ilgili TrabzonEv Dortmund Derneği eski Başkanı şunları ifade etmektedir;

*“Uzun uğraşlar sonucu Dortmund Belediye Meclisinden geçen Trabzon'un Dortmund'un kardeş şehri olabilir kararından sonra gerek Derneğimiz gerekse Mecliste bulunan Türk dostlarımız çok büyük çabaların içerisine girdiler. İlişkilerin gelişmesi için Dortmund halkının Trabzon'u tanınması gerekiyordu. Bunun için Dortmund'da Trabzon etkinlikleri düzenleme fikrini düşünmeye başladık.”*

TBB, her yıl Şubat ayı içerisinde “Her Yönü ile Trabzon” etkinlikleri düzenlemektedir. 2016 yılında ilk kez bu etkinlik yurtdışında ve Trabzon'un kardeş şehri Dortmund'da düzenlenmiştir. 24-28 Şubat 2016 tarihleri arasında Dortmund şehrinde fuar alanında yapılan bu etkinlik iki şehrin kardeş kent ilişkisine verdiği önemi göstermektedir. Bu etkinlik hakkında Komite Başkanı (08.05.2018) şunları ifade etmektedir;

*“Dortmund Belediyesi olarak uzun zaman sonra kardeş şehir ilişkisi bağlamında bir şehir ile bir bağ kurduk. İki şehrin de samimi olmaları ve ortak yönlerimizin çok olması neticesinde sürekli yapıcı bir tutum sergiledik. Trabzon etkinliklerinin burada yapılmasını biz de çok istedik çünkü burada yaşayan azınlıkların büyük çoğunluğunu Türkler oluşturuyor ve Trabzonlu insanlar bir hayli çoğunlukta.”*

Her Yönü ile Trabzon etkinliğinin Dortmund şehrinde yapılması hakkında Dernek eski Başkanı (07.05.2018) şunları ifade etmektedir; “Dortmund şehrinde yaşayan Trabzonlular olarak bu etkinliklerin burada yapılmasının mutluluğunu ifade etmemiz olanaksız. Burada yaşayan tüm Türkler bu gelişmeyi memnuniyetle karşıladı”. Yönetim Kurulu Üyesi (07.05.2018) ise Dortmund şehrinde yapılan etkinlik için şunları ifade etmektedir; “Uzun yıllar boyunca verilen mücadelenin böylesine özel bir etkinliğin Dortmund şehrinde yapılması ile desteklenmesi bizleri kardeş şehir ilişkilerimizin kuvvetlenerek artacağına olan inancımızı artırdı. Adeta bir hayalimiz gerçekleşmişti”.

Kardeş kent iş birliği içinde farklı çalışmaların yürütüldüğü tespit edilmektedir. Bu bağlamda iki şehrin Ticaret ve Sanayi Odaları arasında, 2010 yılında Dortmund kentinde iş birlikteliği konuları görüşülmüştür. Yapılan görüşmelerde Dortmund Sanayi Odası Heyeti'nin, Trabzon'da Hidro Elektrik Enerji (HES) yatırımlarıyla ilgilendiklerini, Trabzon Heyeti ise çimento ve metal sektöründe Trabzon'un avantaj taşıdığını, bu alanda yatırımların yapılabileceği konusunu gündeme getirmiştir. Dortmund Ticaret ve Sanayi Odası temsilcileri, Üniversite-Sanayi işbirliğinde tecrübelerini Trabzon'a aktarabileceklerini belirttiği anlaşılmaktadır. Ayrıca AB'ye yönelik ortak projelerin gerçekleştirilmesi gündeme getirilmiştir. Diğer taraftan Trabzon heyetinin Dortmund ziyaretleri sırasında bir teknik lisede incelemelerde bulunduğu, eğitim kapsamında Trabzon'da 4

okulla ortak proje ve karşılıklı öğretmen ve öğrenci değişikliği konularında anlaşmaya varıldı ifade edilmektedir (Trabzon Ticaret Gazetesi, 2010:17).

24-28 Şubat 2016 tarihleri arasında Dortmund şehrinde “Her Yönü ile Trabzon” etkinliği düzenlenmiştir. Bu etkinlik ile birlikte Trabzon ve Dortmund arasındaki iş birliği daha da önem kazanmıştır denilebilir. 4 gün süren etkinlik Dortmund’da yaşayan Almanlar ve diğer ülke vatandaşlarının katılımları ile dostane bir şekilde sona ermiştir. Fakat sonraki dönemde iş birliği sürecinin sekteye uğradığı anlaşılmaktadır. Komite Başkanı (08.05.2018) bu durum hakkında şunları ifade etmektedir;

*“Dortmund Belediyesi olarak Trabzon’u çok önemsedik. Kardeş şehir ilişkisi kapsamında öğrenci değişim anlaşmaları yaptık ve burada farklı zamanlarda Trabzon’dan gelen meslek lisesi öğrencilerini ağırladık. 2016 yılında Dortmund’da Trabzon Günleri düzenlendi fakat son zamanlarda Trabzon Belediyesi ile iletişime geçemiyoruz.”*

İş birliğinde yaşanan kopuklukla ilgili olarak TBB Daire Başkan Yardımcısı (06.11.2017) şunları ifade etmektedir;

*“2016 yılında Dortmund’da Her Yönü İle Trabzon Etkinlikleri düzenledik. Büyükşehir ve çevre belediyelerimiz, folklor ekibimiz ve Trabzon’un meşhur lezzetlerini tanıtmak üzere ustalarımız Dortmund şehrinde hazır bulundu. Trabzon Büyükşehir Belediyesi, gelişmekte olan bir belediyedir. Şu an kardeş şehirlerimiz ile yeterli seviyede ilgilenemiyoruz çünkü buna ayırabilecek maddi gücümüz yok. Zamanla Trabzon’da planladığımız projeler bittikten sonra kardeş şehirlerimiz ile ilişkilerimizi geliştirmeyi çok isteriz.”*

Komite Başkanı (08.05.2018) aynı konuda şunları ifade etmektedir;

*“Son zamanlarda Trabzon Belediyesi ile iletişime geçemiyoruz. Kendilerini en son 30 Nisan- 7 Mayıs 2018 tarihinde “Youth for Peace and Democracy Program 2018” etkinliğimize davet ettik fakat kendilerinden bir cevap veya katılım alamadık. Sadece kardeş şehirlerimizden Trabzon bu etkinlikte yoktu. Biz Trabzon ile sürekli etkileşim içerisinde olmak ve projeler üretmek istiyoruz lakin Trabzon’un da bizimle proje bazlı çalışmayı istemesi gerekmektedir.”*

Komite Başkanı (08.05.2018) son olarak Trabzon ve Dortmund arasındaki kardeş kent ilişkisi hakkında şunları ifade etmektedir;

*“Dortmund Belediyesi olarak bizler Trabzon’u gerçekten isteyerek kardeş şehir olduk. Burada yaşayan azınlıkları da önemseyeceğimizi bu kardeş şehir ilişkisi ile onlara göstermek istedik. İlişkinin kurulma aşaması ve Trabzon etkinliğinin yapılacağı ana kadar her şey gayet pozitif ve yapıcıydı. Lakin son zamanlarda iki şehir arasında ilişkiler durma noktasına gelmiş ve bu durum bize endişe vermektedir. Umuyorum ki tekrardan ilişkilerimiz düzelir ve ortak projeler üretme konusunda beraber çalışabiliriz.”*

TBB Daire Başkan Yardımcısı (06.11.2017) ise aynı konuda şunları ifade etmektedir;

*“Trabzon Büyükşehir Belediyesi olarak biz kardeş şehirlerimizi önemsiyoruz. Bunun için yıllardır Türkiye’de düzenlediğimiz Trabzon etkinliklerini ilk kez yurtdışında kardeş şehrimiz Dortmund’da gerçekleştirdik. Bizim gelişmekte olan bir belediye olmamız ve şehrimizde mevcut sorunların çokluğu sebebi ile kabuğumuza çekildik ve bu sorunları çözmek için uğraşmaktayız. İnanıyorum ki sorunlarımızı çözdükçe kardeş şehirlerimiz ile iletişimimizi kuvvetlendirip kendileri ile ortak projeler üreteceğiz.”*

Bu durumun böyle olmasında çeşitli sebepler sayılabilir. Bunlar kısaca şöyle özetlenebilir:

- TBB’nin gelişmekte olan bir belediye olması ve kardeş kent ilişkilerine ayırabilecek bütçe ve zamanlarının olmaması,
- Kardeş kent ilişkileri kapsamında oluşturulacak etkinlik ve faaliyetlerin Çevre ve Şehircilik Bakanlığı iznine tabi olması,
- Kardeş kent ilişkilerine yeteri kadar önem gösteren ve proje üretmek amaçlı bir birimin yokluğu sayılabilir.

## GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışmada, TBB'nin kardeş kentleri olan Zigetvar ve Dortmund Belediyeleri üzerine odaklanılmış, kıyaslama ve öğrenme kavramları bağlamında bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Zigetvar kenti, Trabzon kentine göre ölçeği küçük bir yerleşim alanıdır. Dortmund kenti ise Trabzon ile bazı benzerlikleri bulunan bir yerleşimdir. Bu kentler arasında iş birlikleri incelendiğinde daha çok kültürel temelli olduğu ve kısmen bazı açılardan kıyaslanın ve öğrenmenin gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Örneğin 1998 yılında Zigetvar Belediye heyetinin Trabzon'u ziyareti sonrası yine aynı yıl Trabzon heyeti, Zigetvar'ın daveti ile Zigetvar kentine gitmiştir. Burada gerçekleştirilen görüşmelerde Zigetvar Belediyesi, TBB'den eski bir askeri havaalanı pistinin, kulesinin, çevresinin tadilatını, tıpkı Trabzon havaalanındaki gibi restore etmesini istemiştir. Turizm odaklı kalkınma üzerine konumlandırılan Zigetvar'da bir Türk Evi inşa edilerek turizm potansiyelini güçlendirilmeye çalışılmıştır.

Benzer şekilde 2014 yılında Trabzon ile Dortmund arasında, bir STK'nın aracılığıyla, önemli beklenti ve çabalarla oluşturulan kardeş kent iş birliği üzerinden bazı faaliyetler gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu noktada meslek lisesi öğrencilerine yönelik değişim programı uygulanmıştır. Özellikle her iki kentin heyetlerinin ziyaretlerinde, kentlere yönelik bazı hususlar gündeme taşınmış ve bazı incelemeler (geri dönüşüm tesisleri) gerçekleştirilmiştir. Ayrıca üç ay gibi kısa bir sürede hazırlıkları tamamlanan "*Her Yönü İle Trabzon*" etkinliği Dortmund kentinde gerçekleştirilmiştir. Özellikle bu etkinliğin beklentileri karşılamaması, bazı olumsuzları beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda iki yıl boyunca yürütülmeye çalışılan iş birlikleri 2016 sonrası kesintiye uğramıştır. Bu noktada iki kent arasında kurulan kardeş kent ilişkisinin gelişmesinin önündeki engeller şöyle sıralanabilir;

- İletişim eksikliği,
- Herhangi bir projenin varlığının olmaması,
- TBB'nin kendi projelerine ağırlık vermesi.

Sonuç olarak TBB ve onun kardeş kent uygulamaları üzerinden hareketle ifade edilebilecek hususlar şunlar olabilir;

- TBB'nin kurumsal bütünlüğünü tam olarak sağlayamaması ve gelişmekte olan bir büyükşehir belediyesi olmasından dolayı, Trabzon şehrinin temel sorunlarını çözmeden kardeş kentleri ile ekonomik anlamda bir iş birliği yürütmesi mümkün gözükmemektedir.
- TBB, kardeş kentleri ile daha çok genel düzeyde sosyal ve kültürel yönden bir etkileşim yolunu tercih etmiş ve bu durum da ilişkilerin sürekliliğini engellemiştir.
- TBB'nin daha çok mevcut sorunlarının çözümüne odaklanması, Trabzon'un kardeş şehirlerini ihmal etmesine yol açmıştır.
- TBB, yerel yönetim bakımından eksik olduğu deneyimleri belirleyememiş ve özellikle kardeş kentleri başta olmak üzere diğer önemli kentlerden ulaşım, alt yapı, çevre, kent planlaması gibi konularda öğrenme gerçekleştirememiştir.

## KAYNAKÇA

AKGÜN, Ali Ekber, KESKİN, Halit ve GÜNSEL, Ayşe (2009), **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**, Eflatun Yayınevi, Ankara.

AKMAN, Çiğdem ve AKMAN, Elvettin (2017), "*Türkiye'de Kardeş Şehir Uygulamalarının Dört Büyükşehir Belediyesi Üzerinden Nitel Bir Analizi*", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.27, ss.228-254.

AKTULUN, Ece (2016), "*Yönetişim Çerçevesinde Ortaklıklar ve Belediyelerin Kardeş Şehir İlişkileri: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği*", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

BUDAK, Gülay ve BUDAK, Gönül (2018), **İşletme Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara.

- CLARKE, Nicholas (2011), “*Globalising care? Town twinning in Britain since 1945,*” **Geoforum**, S.42 (1), ss.115-125.
- DEMİRKAN, Makbule (2004), **İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi: Sorularla Kıyaslama**, İstanbul Ticaret Odası Yayını, İstanbul.
- DOĞAN, Selen ve DEMİRAL, Özge (2008), “*İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking*”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, S.4 (7), ss.1-22.
- GÜNDÜZ, Hasan Basri ve URAL, Ayhan (2001), “*Benchmarking Yönteminin Eğitim Örgütlerinde Uygulanabilirliği*”, **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.2, ss.45-52.
- KARATAŞ, Murat (2004), “*Benchmarking Kavramı ve Hizmet İşletmelerinde Fonksiyonel Benchmarking Uygulama Örneği*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- KÜÇÜK, Orhan (2012), **Kalite İyileştirmede Adım Adım Kıyaslama (Benchmarking)**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- KOÇEL, Tamer (2007), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 11.Baskı.
- ÖKTEM, Mustafa Kemal, GÖÇÖĞLU, Volkan ve TUNÇ, Şebnem (2016), “*Kardeş Şehir Uygulamalarının Yerel Politika Transferine Etkisi: Alanya-Gladbeck Araştırması*”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, S.25(4), ss.49-86.
- MERT, Erkut Batuhan (2006), “*Benchmarking Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- OKTAY, Tarkan (2014), “*Türkiye'deki Belediyelerin Türk Cumhuriyetleri ile Kardeş Şehir İlişkileri*”, **Türk Dünyasında “Yerel Yönetimlerin Sorunları”** (Ed. Deniz İşçioğlu), Nobel Yayınevi, Ankara, ss.11-29.
- ÖNEREN, Melahat (2008), “*İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı*”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.4 (7), ss.163-178.
- ÖZER, Pınar Süral (1999), **Benchmarking**, Vizyon Yayınları, İzmir.
- ÖZMEN, Malik (2018), “*Yerel Yönetimlerin Uluslararası İlişkileri ve Bir İşbirliği Modeli Olarak Kardeş Şehirler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SARUHAN, Sadi Can ve YILDIZ, Müge Leyla (2009), **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- SENGE, Peter (2011), **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- SEYMEYEN, Oya Aytemiz ve BOLAT, Tamer (2002), **Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğinin Bir örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofset, Konya, 8.Baskı.
- TRABZON TİCARET GAZETESİ (2010), **Trabzon Ticaret Gazetesi**, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası Yayın Organı, S.19 (218).
- YÜKSEL, Fatih (2008), “*Yerel Yönetim Sorunlarına Farklı Bir Bakış: Öğrenme*”, **Türkiye’de Yerel Yönetimler** (Ed. Recep Bozlağan ve Yüksel Demirkaya), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, ss.367-372.

<http://www.twinning.org/en/page/enter-our-universe-of-twinning> (Erişim Tarihi: 04.02.2020).

[https://www.dortmund.de/de/leben\\_in\\_dortmund/start\\_lid/index.html](https://www.dortmund.de/de/leben_in_dortmund/start_lid/index.html) (Erişim Tarihi: 18.04.2019).

## Yerel Politikaların Şekillenmesinde Dijital Demokrasi Uygulaması Olarak Antalya Muratpaşa Belediyesi Komşu Meclisi

*Digital Democracy in Shaping Local Policies: Antalya Muratpaşa Municipality Neighboring Assembly*

**Oğuzhan ERDOĞAN**

Dr. Öğr. Üyesi, Bucak Belediye Başkan Yardımcısı,  
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,  
Bucak Hikmet Tolunay MYO,  
oerdogan@mehmetakif.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0003-3809-6688>

Makale Başvuru Tarihi: 12.04.2020

Makale Kabul Tarihi: 26.04.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZET

İnsanlık tarihi büyük bir değişim ve dönüşüm dönemine tanıklık etmektedir. Yaşamın her alanında dijital teknolojilerin, yapay zekânın, yazılım dilinin yarattığı değişim hissedilmektedir. Özellikle demokratik yönetim anlayışını temsil eden ve toplum için hizmet üreten kurumların bu değişimin dışında kalması düşünülemez. Vatandaşa en yakın hizmet veren kuruluş olan ve demokrasilerin ayrılmaz bir parçası konumundaki yerel yönetimler de yaşanan bu değişimi daha güçlü, daha katılımcı, biz duygusunu geliştiren, ortak yaşamı kolaylaştıran demokratik bir yaşam için fırsat olarak değerlendirmektedir. Antalya Muratpaşa Belediyesi tarafından Türkiye'nin ilk dijital demokrasi platformu olarak lanse edilen "Komşu Meclisi" uygulaması da mümkün olan en yüksek teknolojiyi kullanarak, daha katılımcı bir kent yönetimini, vatandaşların en üst düzeyde kendini ait hissedebileceği bir kamusal alan ve kamusal birlikteliği ve yerel yönetimlere güveni amaç edinen bir platform olarak kurgulanmıştır. Çalışmada ilk olarak yerel yönetimler kavramı ele alınmış, daha sonra yerel yönetimlerin aldığı kararlar bütünü olarak da tanımlanan yerel politika kavramına değinilmiş, yerel politikanın uygulama alanlarından biri olan yerel demokrasi ve Türkiye'de yerel demokrasi konuları irdelenmiştir. Son olarak da Antalya Muratpaşa Belediyesinden alınan veriler ve bilgiler ışığında Türkiye'nin ilk dijital demokrasi platformu olarak tanıtılan "Komşu Meclisi" uygulaması tüm hatlarıyla incelenerek, değerlendirilmiştir.

#### Anahtar

#### Kelimeler:

Yerel Yönetimler,

Yerel Politika,

Yerel Demokrasi,

Katılım,

### ABSTRACT

Human history is witnessing a period of great change and transformation. The change created by digital technologies, artificial intelligence and software language is felt in every area of life. Especially the institutions representing democratic management understanding and producing services for society cannot be excluded from this change. Local governments, which are the closest service to citizens and are an integral part of democracies, consider this change as an opportunity for a stronger, more participatory, democratic life that enhances our sense of emotion and facilitates common life. The "Neighbor Assembly" which is touted by Antalya Muratpaşa Municipality as the Turkey's first digital democracy platform, founded as a platform that aiming to create a public space where the citizens feel themselves highly belonged and to provide an atmosphere of trust where they can solve the problems eachother. Firstly, the concept of local government was discussed in the study, then the local democracy which is one of the implementation field of local policies and local democracy in Turkey issues were examined. Finally, in the light of the received data from Muratpaşa Municipality, the implementation of "The Neighbor Assembly" which is touted as Turkey's first digital democracy platform was evaluated in details.

#### Keywords:

Local Governments,

Local Politics,

Local Democracy,

Participation,

## 1. GİRİŞ

Toplum dinamik bir yapıdır. Bunun en önemli göstergelerinden biri sosyal, siyasal, yönetsel, hukuksal, kültürel, teknolojik ve ekonomik alanda dünya genelinde meydana gelen gelişmeler sonucu geleneksel yönetim anlayışının değişmesidir. Doğal olarak devletlerin, hükümetlerin karar alma/verme süreci de bu değişimden etkilenmektedir. Karar alma gücünü elinde bulunduran hükümetin kamu kurum ve kuruluşları aracılığıyla yapmış olduğu eylem ve işlemler bütünü ya da sorunlar, ihtiyaçlar ve imkânlar karşısında takındığı tavır ve uygulama olan kamu politikası, topluma yön veren önemli bir kamu yönetimi elemanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Hiç kuşkusuz vatandaşlara yerel kamu hizmeti sunan en yakın birim olan yerel yönetimler, kamu politikalarının yerelde uygulandığı alanlardır. Günümüzde hızlı kentleşme ve göçlerle birlikte yeniden formüle edilen yerel yönetimlerin vatandaşların değişen ihtiyaçlarını karşılamak, sorunlarına çözüm bulmak ve onları politika yapım sürecine katmak için güçlü iradesi mevcuttur. İşte tam da bu noktada merkezine kent ve kent yönetimini alan, kent ölçeğinde faaliyet gösteren kişi, kurum ve kuruluşların, kentin ve kent sakinlerinin sorunlarını ele alan, yerel kaynakları kullanarak vatandaşların mutluluğunu, refahını ve adaletini sağlamak üzere, yerel yönetimler üzerinden yerel toplumu idare etme sanatı olarak yerel politika önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Akdoğan, 2009:1). Yerel politika yerel ölçekte yapılan politikalar bütünüdür.

Yerel yönetimlerin tarihsel gelişimi değerlendirildiğinde, yerel halkın kendi kendini yönetmesinin bir pratiği olarak tanımlanan yerel demokrasi günümüzde vatandaşların yerel politika yapım sürecine geniş tabanlı katılımında önemli bir rol oynamaktadır. Nitekim yerel yönetimler, ülkede demokrasinin yerleşmesi ve gelişmesi bakımından değerlidir. Çünkü yerelde demokrasi olmadan ulusal düzeyde bir demokrasinin olması da düşünülemez. Yerel siyasetin önemli aktörlerinden biri olan ve demokrasinin okulu olarak görülen yerel yönetimler, ülke genelinde siyasal katılımın artmasında ve vatandaşlar arasında demokrasi bilincinin geliştirilmesinde belirleyici konumdadır. Bu yüzden dünya genelinde farklı yerel yönetim birimleri tarafından vatandaşların politik karar alma süreçlerine aktif katılımını sağlamak için pek çok mekanizma geliştirmiştir. Bu mekanizmaların bir kısmı ülke genelindeki tüm yerel yönetim kuruluşlarında uygulanırken kimi yerel yönetimlerde kendi yerel demokrasi uygulamalarını hayata geçirmiştir. Antalya Muratpaşa Belediye'nin geliştirdiği dijital demokrasi platformu olan "*Komşu Meclisi*" uygulaması da bu çerçevede değerlendirilmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: YEREL YÖNETİMLER

Kamu yönetiminin önemli ve vazgeçilmez boyutunu oluşturan yerel yönetimler, belli bir alanda/bölgede yaşayan vatandaşların, yerel-ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla merkezi yönetim dışında kurulmuş olan kendi organları olan yönetim birimleridir (Güler, 2009:279; Yılmaz vd., 2012:21; Kaypak vd., 2017:1800). Yerel yönetimlerin ortaya çıkışı ile ilgili kesin bir bilgi bulunmamakla birlikte insanların örgütlenmeye ve birlikte yaşamaya başladıkları Mezopotamya'nın ilk tarım toplumlarına kadar gitmektedir (Coşkun, 2016:5). Antik Yunan'da "*Site*" ve "*Polis*" denilen kent devletleri ile Roma İmparatorluğu'ndaki "*municipe*" ler bugünkü yerel yönetimlerin temel dayanağını oluşturmuştur (Çicek, 2014:54-55). Bu dönemdeki yerel yönetimler daha çok savunma ve adalet gibi merkezi yönetimler tarafından yerine getirilen görevleri üstlenmişlerdir (Keleş, 2012:33). Modern anlamda yerel yönetimler ise Ortaçağ'da feodal devletlerin yıkılması sonucu merkezi yönetimlerin zayıflamasından sonra (Arslan, 2016:27; Demir ve Karakütük, 2003:68), XII. yüzyılda liman kentlerinin ekonomik birer birim haline gelmeleri ve sosyal sınıfların gelişmesine bağlı olarak canlanan kent hayatı üzerine inşa edilmiştir (Pirenne, 2003'den akt.: Sobacı ve Köseoğlu, 2016:13). Bu dönemde toplumsal dönüşüm ve ticari gelişmeler sonucu ortaya çıkan ve kentlerin özgürleşmesini sağlayan, hukuksal yapıdaki toplumsal kurum olan komünler (yerel yönetim birimleri) yerel yönetimlerin kurumsallaştığı ilk örnekler olarak karşımıza çıkmaktadır (Koç, 2015:10; Karaarslan, 2007:14). XVI. yüzyılda ulus devletlerin ortaya çıkmasıyla birlikte komünlerin gücü azalmış (Çiçek, 2014:56); bunun sonucunda da komünler uzun bir süre ara kurumlar olarak varlıklarını sürdürmüşlerdir. XIX. yüzyılda devlet içinde ayrı bir tüzel kişilik kazanmaya başlayan yerel yönetimler, bu dönemde yapılan düzenlemelerle birlikte merkezi yönetimin birer yerel ofisi şeklinde hizmet vermişlerdir (Ökmen ve Parlak, 2010:25-26). Örneğin, bu dönemde İngiltere'de yerel yönetimler, kentin tüm sorunlarına çözüm bulmayı amaçlamış; ABD'de ise yerel yönetimler yerel kamu hizmetinin yanında, bu birimlere kendi kendilerini yönetme hakkı verilmiş ve yerel yönetimlerde özerklik uygulamalarının önü açılmıştır (Sobacı ve Köseoğlu, 2016:13). II. Dünya Savaşı sonrasında sosyal devlet anlayışının gelişmesine paralel olarak yerel yönetimlerin ülkeler içindeki önemi ve konumu güçlenmiş bu dönemde yerel yönetimler

vatandaşlara merkezi yönetimin sunduğu hizmetlerden daha fazlasını sunarak bir nevi refahın yeniden paylaşılmasını sağlayan birimler haline gelmişlerdir (Keleş, 2012:40, Sobacı ve Köseoğlu, 2016:14).

Bugünkü anlamıyla yerel yönetimler kavramı ilk olarak 1950’li ve 1960’lı yıllarda Fransa ve İngiltere’nin kolonilerine, merkezi yetkilerden bir kısmını devretmek amacıyla gerçekleştirdikleri düzenlemeler sonucu ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Falay vd., 2009’dan akt.: Arslan, 2016:27). 1970’li yıllarda ise, yerel yönetimlerde siyasi, mali ve idari özerklikler daha çok kendini göstermeye başlamış ve yerel yönetimlerde yerel demokrasi uygulamaları gelişmeye başlamıştır (Bardhan ve Mookherjee, 2006’dan akt.: Koç, 2015:14). 1980’li yıllara gelindiğinde özelleştirmeler, neo liberal politikalar, yeni kamu yönetimi yaklaşımı çerçevesinde devletin küçültülmesine yönelik politikaların geliştirilmesi yerel yönetimlerin daha etkin bir hale gelmesinin önünü açmıştır (Aykaç, 1999:2). 2000’li yıllardan sonra ise küreselleşme, demokratikleşme çabaları, ekonomideki dönüşüm, bilgi-iletişim alanında yaşanan gelişmeler yerel yönetimlere de yansımış ve bu dönemde yerel yönetimler demokrasinin önemli bir unsuru olmaya başlamıştır (Akbulut ve Göküş, 2017:80-81). Günümüz yerel yönetimlerini genel anlamda geçmişteki kent yönetimlerinin ve komünlerin modern devletle uyumlaştırılmış uzantısı olarak nitelendirmek mümkündür (Özel, 2013:50).

Tanım olarak bakıldığında, yerel yönetimler, belli bir coğrafi sınır içerisindeki yerel nitelikteki kamu hizmetlerinin, merkezi yönetime bağlı olmayan ve karar organları halk tarafından seçilen kamu kuruluşları eliyle yürütülmesidir (Ulusoy ve Akdemir, 2010:55). Bu birimlerin kendi tüzel kişilikleri, seçilmiş karar ve yürütme organları ile belli bir özerklikleri ve anayasal bir takım güvenceleri mevcuttur (İpek, 2016:17). Yerel yönetimlerin gücü ve etkinliği, o ülkedeki demokrasinin gelişmişliği ile ilgilidir. Günümüzde yerel yönetimler demokrasinin güçlendirilmesi ve yaygınlaştırılması noktasında popülerliklerini korumaktadır. Yerel yönetimler sadece bir hizmet kuruluşu olarak değil aynı zamanda demokratik siyasi kurumlar olarak birçok işlevi yerine getirmektedir (Parlak, 2006:338). Yerel yönetimler, demokrasinin olmazsa olmazı olan halkın yönetime katılımının sağlanması ve yerel politika üretmek için büyük katkıda bulunmakla birlikte çağa uygun olarak kurumsal yapılarını revize etmektedir (Erdoğan, 2019a:44-45; Bulut ve Yılmaz, 2019: 732). Ayrıca yerel yönetimler siyasal karar alma mekanizmalarının etkinliğini arttırmakta ve siyasi sistemin meşruluğuna önemli katkılar sunmaktadır. Bunun yanında idari yapının demokratikleşmesi ve şeffaflaşmasına da katkı sağlamaktadır (Kaboğlu, 2000:17).

### 3. YEREL POLİTİKA

Politika kavramı olarak bir hükümetin, şirketin ya da bir ailenin başındaki sorumlu kişi/lerin aldığı karar ya da elde edilecek temel hedeftir (Akman, 2019:5). Kamu politikası ise kamu idaresi tarafından uygulanan ve hükümet tarafından karar verilen kanunlar ya da düzenlemeler aracılığıyla, idarecilerin toplumsal sorunlara yaklaşımını ortaya koyan ve vatandaşların belirli sorunlarına çözüm bulmak için almış olduğu kararlar ve izlenecek yollardır (Dye, 1987:2; Eryılmaz, 2013:14-15). Kamu politikalarını oluşturma kaynağı temelde kamu yönetimidir. Ancak kamu politikalarının oluşum sürecinde devlet dışında etkili olan bazı faktörler de mevcuttur. Aile, siyasi partiler, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, basın-yayın kuruluşları, şirketler, düşünce kuruluşları, uluslararası kuruluşlar (İMF vb.), sendikalar ve vatandaşlar politika oluşum sürecinde önemli roller oynamaktadır (Göçoğlu, 2014:10).

Kamu idareleri tarafından uygulanan kamu politikaları yerel ya da ulusal düzeyde uygulanmaktadır. Yerel düzeyde ortaya çıkan problemlerin tespiti ve çözümünde ya da yerel nitelikteki kamu hizmetlerinin sunumunda yerel yönetimler önemli görevler üstlenmektedir. Bu çerçevede, yerel düzeyde oluşmuş olan sorunların tespiti ve çözümü noktasında yerel politikaların oluşturulmasında yerel yönetimler kilit rol oynamaktadır. Yerel yönetimlerin merkezi yönetimden farklı olarak ürettiği politikalara yerel politika denilmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere burada politika kavramı daha dar çerçevede “yapılan iş” ve “icatlar”la sınırlanmıştır (Sanay, 2019:11). 5393 sayılı Belediye Kanununun 14. maddesinde belediyenin görevleri sayılmıştır. Bu görevlerin yerine getirilmesi noktasında belirli bir politikalara ihtiyaç duyulacağı ortadadır. Yine aynı kanunun 14. maddesinin b fıkrasında “*hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası belediyelerin mali durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir*” (Belediye Kanunu, md.14) şeklinde belirli şartlar altında politikaların belirlenip hangisinin daha öncelikli ve acil konumda olduğunun takdiri ilgili yerel yönetim kuruluşlarına bırakılmıştır (Sanay, 2019:11). Yerel politikaların belirlenmesinde yerel düzeydeki pek çok aktör rol oynamaktadır (Kuşçu, 2018:55). Yerelde kentlerin seçilmiş meclisleri yerel düzeyde politika yapımında önemli sorumluluklar almaktadır (Municipal Research & Services Center of Washington, 1999:1). Yerel politika; yerel düzeydeki siyasi aktörlerin ve paydaşların kısa ya da uzun vadeli üretmiş oldukları hizmetler, iş ve işlemlerin toplamıdır. Başka bir tanımda yerel politika, yerel yönetim birimlerinin vatandaşların ortak yerel kamu hizmetlerinin ve

toplumsal, kültürel ve ekonomik içerikli bütün kararlarını ve uygulamalarını içermektedir (Alkan, 2000:4). Bu politikalar belirli bir yerel ölçek ve sınır dâhilinde üretilen özel politiklardır. Bu politikaların üretim aşamasına bakıldığında yerel ölçekte söz sahibi olan, yönetimde doğrudan ya da dolaylı payı olan, sürece etki edebilen tüm aktörlerin toplam icrası yerel politikayı oluşturmaktadır. Yerel düzeyde örgütlenen STK'lar, medya, vakıf ve dernek gibi kuruluşlar yerel siyasetin belirlenmesinde yer alan önemli aktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Kuşçu, 2018:56). Diğer taraftan yerel yönetimler vatandaşları politik karar alma sürecine dahil edebildiği ölçüde demokratiktir. Yerel yönetimlerin uygulayacağı politikaları belirleme noktasında yereldeki vatandaşların bu politika belirleme sürecine çeşitli yollarla dahil edilebilmesi yerel düzeyde ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin doğru olarak belirlenebilmesi açısından da önemlidir.

#### 4. YEREL DEMOKRASİ VE UYGULAMALARI

Yerel yönetimlerin demokrasi ile uyumlu olmadığını savunan görüşler olmakla birlikte genel olarak kabul gören düşünce, yerel yönetimlerin demokrasinin uygulama alanı ve demokrasinin ayrılmaz bir parçası olduğu yönündedir (Özden, 2014:25). Bu bağlamda demokrasi kavramını tanımlarken ve bir ülkede demokrasiyi geliştirmeye çalışırken bunun yerel yönetimlerden bağımsız olamayacağı da aşikârdır. Keza yerel yönetimlerin temelinde de yerel demokrasinin değerleri yatmaktadır (Kalabalık, 2005:47). Çünkü yerel yönetimler halka en yakın idari kurum olarak halkın kendisini yönetmesine olanak veren bir yapıdır (Belli, 2015:70). Demokrasi kavramının tanımını yapmak ne kadar zor ve karışıkça, yerel demokrasi kavramını tanımlamak da o kadar güçtür. Hill (1974:71) yerel demokrasiyi “*vatandaşları doğrudan etkileyen, gerçek ve somut sorunlarla günlük hayatı önemli ölçüde belirleyen, bu sorunların tartışıldığı, çözüme bağlanıp kararların alındığı ve uygulandığı küçük ölçekli bir dünya*” olarak tanımlamıştır. Avrupa Konseyi tarafından 1992 yılında benimsenen ve Türkiye'nin de kabul ettiği Avrupa Kentsel Şartı'nda yerel demokrasi; “*Kentsel gelişmenin temeli, özerk ve mali bağımsızlığı olan yerel yönetimlerde halkın doğrudan katılımının sağlanmasıdır*” (Avrupa Kentsel Şartı, mad.3/3). Başka bir tanımda ise yerel demokrasi, demokrasi kavramının sahip olduğu değerlerin yerel yönetimler için geçerli kılınması, halkın yerel karar alma süreçlerine doğrudan ya da dolaylı katılımı olarak tanımlanmaktadır (Pustu, 2005:127). Demokrasinin yerel demokrasi niteliği kazanması, demokrasinin sivil toplum kuruluşları ve geniş halk kitleleri tarafından benimsenmesine ve demokrasinin halk tarafından istenmesine bağlıdır (Aykaç, 2003:9). Avrupa Kentsel Şartı'ndan hareketle yerel yönetimlerde demokrasinin sağlanabilmesi için yerel yönetimlerin özerkliğinin ve mali bağımsızlığının da sağlanmış olması gerekmektedir (Çelik vd., 2008:93).

Yerel demokrasinin olmazsa olmazı “*kamu işlerinin ve kamu hizmetlerini yönetimine bütün vatandaşların demokrasinin bir gereği olarak doğrudan katılımının sağlanmasıdır*” (Öztürk, 1994:405). Seçimlerde oy vermenin dışında vatandaşların fikir, istek ve şikâyetlerini yerel yetkililere ulaştırmasına ve politika yapma süreçlerinde katılmalarına imkân veren, yerel politika üretimine katkı sağlayan çeşitli mekanizmalar vardır. Başka bir ifadeyle vatandaşların yerel ihtiyaçlarını belirlemek, kentin sorunlarına çözüm üretmek, siyasi, ekonomik ve idari iradenin, grupların, toplulukların ve sivil toplum kuruluşlarının ortak çıkarlarını belirlemek, yerel halkın düşünce, istek ve şikâyetlerini yerel yetkililere ulaştırmak amacıyla birçok mekanizma oluşturulmuştur (Tokgöz, 2011'den akt.: Çetinkaya ve Korlu, 2012:98). Dünya genelinde ülkeler yerel girişim (inisiyatif), referandum, halkın vetosu, geri çağırma, meclis toplantılarına katılım, kent konseyleri, yerel topluluk meclisleri, mahalle meclisleri, ihlal bildirme ve bilgilendirme hakkı ve katılımcı bütçeleme gibi bir takım yerel demokrasi uygulamaları ile vatandaşların yerel demokrasiye katılımını teşvik etmektedir. Bu mekanizmalar vatandaşları yerel karar alma süreçlerinin aktif bir paydaşı haline getirmektedir.

**Tablo 2.** Dünya Genelinde Uygulanan Yerel Demokrasi Uygulamaları

Geri Çağırma	Yerel Girişim	Referandum	Katılımcı Bütçeleme
İhlal Bildirme ve Bilgilendirme Hakkı	Dilekçe Hakkı	Denetim İsteme ve Dava Açma Hakkı	Ward (Semt) Komiteleri
Semt Toplantıları	Hesapların Yayınlanması	Sektör Çalışma Grupları	Açık Kapı Uygulamaları
Yabancılar Meclisi	Meclis Toplantılarına Katılım	Belediye Hizmetlerine Gönüllü Katılım	Komşu Meclisleri
Sosyal Medya	Topluluk Anketleri	E-Devlet Uygulamaları	Mahalle Meclisleri
Kent Konseyleri	Online Forumlar	Yerel Topluluk Meclisleri	Halk Toplantıları
Halk Günleri	Proje Demokrasileri	Yurttaş Kurulları	Telefon Yöntemi
Kamu Oyu Yoklamaları	Yerel Seçimler	-	-

Dünya genelinde uygulanan yerel demokrasi uygulamalarından bazıları şunlardır:

- *Geri Çağırma*: Vatandaşların seçtikleri yöneticileri, görev sürelerinin dolmasını beklemeden görevlerinden alınmalarını sağlayan güçlü bir katılım mekanizmasıdır. Geri çağırma yetkisi, yerel yönetim biriminin kayıtlı seçmenleri tarafından kullanılabilir. Geri çağırma işleminde geri çağırma işlemi uygulanacak yerel yönetici için önce belirli sayıdaki seçmenden imza toplanmakta, daha sonrada bu toplanan dilekçelerle birlikte geri çağırma referandumu yapılmaktadır (Erdoğan, 2019a:99).
- *Yerel İnisiyatif (Girişim)*: Yerel inisiyatif, yerel yönetimlerde kayıtlı seçmenlerin herhangi bir yasayı doğrudan önerebildiği, yürürlüğe koyabildiği veya değiştirmesini sağlayabildiği yasal bir süreçtir. Yerel girişim ve referandumun gücü, yerel yönetim birimlerinin kayıtlı tüm seçmenleri tarafından uygulanabilmektedir (Choi vd., 2013:42).
- *Yerel Referandum*: Yerel referandum, yerel yönetim birimlerinin kayıtlı seçmenleri tarafından yürürlüğe konan herhangi bir yasanın, düzenlemenin ya da uygulamanın onaylanması, değiştirilmesi veya reddedilebilmesi için uygulanan yasal bir süreçtir (Erdoğan, 2019a:155).
- *Yerel Topluluk Meclisleri*: Dünya genelindeki hemen hemen her yerel yönetim biriminde sosyal politika alanı için farklı meclislerin kurulduğu görülmektedir. Belediye meclisleri, belediye başkanının önerisi doğrultusunda veya vatandaşların talebi üzerine halka açık mahalle toplantıları gerçekleştirmektedir. Bu meclisler, yerel kamu hizmetlerinin denetlenmesinden, vatandaşların belediye düzenlemelerine uymasından ve belediye çalışmalarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesinden sorumludur. Yerel topluluk meclisleri, akredite edilmiş temsilcileri aracılığıyla belediye meclisinin toplantılarında konuşma hakkına sahiptirler (Erdoğan, 2019a:132).
- *İhlal Bildirme (Rapor Etme) ve Bilgilendirme Hakkı*: Vatandaşlar, bireysel ya da toplu olarak kent genelinde yaşanan ihlaller hakkında yazılı şikâyet etme hakkına sahiptir ve belediyelerde yasal süreler içerisinde bu şikâyetlere cevap vermek zorundadır (Erdoğan, 2019a:132).
- *Katılımcı Bütçeleme*: Katılımcı Bütçeleme, 1996 yılındaki Habitat II konferansında, Brezilya'nın 26 eyaletinden biri olan Rio Grande do Sul'un başkenti Porto Alegre'nin "Ormental Participativo (Katılımcı Bütçe)" adlı projesinin (Crabtree, 2014:452), "kentsel yönetimde en iyi uygulama" alanında ödül almasından sonra, dünyanın farklı ülkelerin de uygulanmaya başlanmıştır (Hordijk, 2009:43). Bu sistemin amacı, yerel düzeyde mali ve politik karar verme sürecinde demokrasi ve verimliliği artırmak için yerel yönetimlerin bütçe sürecine vatandaşın katılımını sağlamaktır. Katılımcı bütçeleme, yerel yönetimlerin bütçesine eşit olmayan bir şekilde etki etme sorununa rağmen, yerel politika oluşturma sürecinde vatandaş katılımının kalitesini arttırdığını kanıtlamıştır (Choi vd., 2013:44).
- *Denetleme İsteme ve Dava Açma Hakkı*: Dünya genelinde pekçok yerel demokrasi uygulaması gelişmiştir. Bunlardan biri de denetleme isteme ve dava açma hakkıdır. Örneğin Kore'de vatandaşlar bir yerel yönetimin veya belediye başkanının yaptığı hukuka aykırı işlemleri veya o yerel yönetim biriminde yapılan yolsuzluklarla ilgili olarak 19 yaş ve üstü vatandaşların imzaları ile iller için ilgili bakandan ve alt düzey yerel yönetimler için belediye başkanı veya validen soruşturma açılmasını ve denetim yapılmasını talep edebilmektedir (Choi vd., 2013:42-43).
- *Yerel Yönetim Sektör Çalışma Grubu*: Özel sektör, yerel siyaset ve karar alma mekanizmasına katkı sağlamaktadır. Özel sektör, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler bir araya gelerek yerel politikaya katkı sağlamak, yönetişim ve hizmet sunumu gibi meseleleri görüşmek amacıyla Yerel Yönetim Sektörü Çalışma Grupları oluşturmaktadır (Erdoğan, 2019a:180-181).

Elbette dünya genelinde uygulanan yerel demokrasi uygulamaları bunlardan ibaret değildir. Her ülke kendine özgü yerel demokrasi uygulamaları ile vatandaşların politik karar alma süreçlerini katılımını teşvik etmektedir. Bununla birlikte son yıllarda özellikle bilgi-iletişim teknolojilerinin demokrasi ile bütünleşik şekilde kullanılmasıyla dijital demokrasi kavramı demokrasinin daha açık ve hesap verebilir bir yapıya kavuşmasında önemli roller üstlenmektedir (Güler ve Şahnagil, 2017:18). Vatandaşların bilgi toplamasına ve paylaşmasına geniş ölçüde imkân sağlayan dijital demokrasi, bilgi iletişim teknolojilerinin geliştirdiği stratejiler çerçevesinde vatandaşlar için kamusal meseleleri tartışarak, çözümler üreten müzakereci ortamlar yaratmaktadır (Çetin, 2010: 4).

#### 4.1. Türkiye’de Yerel Demokrasi Uygulamaları

Toplumsal hayatta ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözülmesinde yerel halkın katılımı ve seçmenlere karşı hesap verebilme sorumluluğu önemli yer tutmaktadır. Tüm bu olguların en kolay yerine getirilebileceği yerler ise yerel yönetim birimleridir (Mutlu, 2015:476). Bir ülkede yerel demokrasinin hayata geçirilmesi ise merkezi yönetimin idari ve mali açıdan yerel yönetimlere sağladığı özgürlüklerle de yakından ilgilidir (Akman, 2017:5). Türkiye’de vatandaşların yerel yönetimlere ve politika yapım sürecine katılımında referandum, stratejik plan, meclis toplantılarına katılım, halk günleri, açık kapı uygulaması, online forumlar, e- devlet uygulamaları, kent konseyleri, kamuoyu yoklamaları, halk meclisleri, yabancılar meclisi, komşu meclisi, mahalle meclisi, bilgi edinme ve dilekçe hakkı gibi birçok mekanizmanın kullanıldığı görülmektedir (Erdoğan, 2019a:210-211; Erdoğan, 2019b:299-301).

- *Referandum*: Referandum yerel yönetimler tarafından sıkça kullanılan bir yerel demokrasi örneğidir. Özellikle yerel yönetimler tarafından yapılan alt ve üst yapı yatırımları ile halkı ilgilendiren önemli kararlarda vatandaşların etkin bir rol oynaması için çeşitli referandumlar düzenlenmektedir.
- *Meclis Toplantılarına Katılım*: Belediye ve il genel meclis toplantıları kural olarak kamuya açık bir şekilde yapılmaktadır. Meclis toplantılarının halka açık yapılması, vatandaşların konu hakkındaki bilgi eksikliğini gidermekte, birinci elden kendi sorunlarını ve önerilerini yöneticilere aktarmasını sağlamakta ve basınında etkisiyle meclis toplantısına katılan vatandaşların sordukları sorular ve dile getirdikleri sorunlar meclis kararlarını etkilemektedir (Yalçındağ, 1996:136).
- *Kent Konseyleri*: 5393 sayılı Belediyeler Yasası ile kurulmuş olan Kent Konseyleri, kentteki tüm paydaşları bir araya getirerek; ortak bir akıl oluşturmak amacıyla kurulmuştur. Kent konseyleri;

*“buldukları il ve ilçelerdeki belediyeler, üniversiteler, kamu kurum ve kuruluşu temsilcileri, muhtarlar, siyasi partiler, sendikalar, vakıflar, dernekler ve meslek odaları temsilcilerinden oluşarak toplumda çok sesliliği teşvik etmekte, vatandaşları politika yapım sürecine dâhil etmekte, sosyal yardımlaşma ve dayanışma duygularını kuvvetlendirmekte, hesap verme, katılım ve şeffaflık gibi iyi yönetim ilkelerinin gerçekleştirilmesi için önemli katkılar sağlamaktadır”.*

5393 sayılı yasa (md.76) ile kentsel paydaşların bir arada olduğu ve aldıkları kararların meclis gündemine taşınma olanağının ortaya çıktığı yönetsel bir mekanizmaya sahip olmuştur (Mecek, 2018:1548). Kent konseyleri, kent konseyi genel kurulu, kent konseyi başkanı, kent konseyi yürütme kurulu, kent konseyi genel sekreterliği, kadın meclisi, gençlik meclisi, engelliler meclisi, çocuk meclisi, yabancılar meclisi ile çeşitli çalışma gruplarından oluşmaktadır.

- *Belediye Hizmetlerine Gönüllü Katılım*: Belediyeler Yasasınının 77. maddesine göre;
- “Belediye; sağlık, eğitim, spor, çevre, sosyal hizmet ve yardım, kütüphane, park, trafik ve kültür hizmetleriyle yaşlılara, kadın ve çocuklara, engellilere, yoksul ve düşkünlere yönelik hizmetlerin yapılmasında ilgili yerel yönetim biriminde dayanışma ve katılımı sağlamak, hizmetlerde etkinlik, tasarruf ve verimliliği artırmak amacıyla gönüllü kişilerin katılımına yönelik programlar uygulamaktadır”.*
- *Bilgi Edinme ve Dilekçe Hakkı*: 1982 Anayasasıyla vatandaşlara bilgi edinme ve dilekçe hakkı tanınmıştır. Bu bağlamda vatandaşların yerel yönetim ve kamu kuruluşları ile ilgili dilek ve şikâyetleri hakkında idari makamlara başvuruda bulunmaları ve kendileri veya faaliyet alanlarıyla ilgili konularda bilgi isteme hakkına sahiptir. İlgili yerel yönetim birimleri de vatandaşların bilgi edinme dilekçelerine otuz (30) gün içerisinde cevap vermek zorundadır.

Türkiye’de uygulanan tüm bu yerel demokrasi uygulamalarının yanında her belediye kendine uygun bir şekilde vatandaşları yerel politika sürecine dâhil etmek için birbirinden farklı mekanizmalar da kullanabilmektedir. Halk günlerinde vatandaşlar belediyelerin belirlediği günlerde belediye başkanı ile yüz yüze görüşebilmekte, mahalle ve halk meclisleri ile özellikle mahallelerinde yaşayan vatandaşlar istek ve önerilerini belediyelere iletebilmekte, online forumlar ve kamuoyu yoklamaları ile yerel politika süreçlerine vatandaşların aktif katılımı sağlanmaktadır (Erdoğan, 2019:210-211).

## 5. TÜRKİYENİN İLK DİJİTAL DEMOKRASİ PLATFORMU: MURATPAŞA BELEDİYESİ KOMŞU MECLİSİ UYGULAMASI<sup>1</sup>

Demokratik yerel yönetim anlayışından hareketle kurulan “*Komşu Meclisi*” uygulaması komşuların (kent sakinlerinin) kendilerini ve kenti ilgilendiren tüm konularda görüş ve öneri sunmalarını, düşüncelerini ifade etmelerini ve karar alma süreçlerine doğrudan katılım sağlamalarını amaçlayan bir dijital demokrasi platformu olarak "[www.komsumeclisi.com](http://www.komsumeclisi.com)" adresi üzerinden 21 Şubat 2020 tarihi itibarıyla hizmete başlamıştır. Uygulama kapsamında ilk aşamada, dijital demokrasi ile ilgili ulusal ve uluslararası akademik-profesyonel makale ve yayınların taraması yapılmıştır. Yapılan tarama sonucunda dünyadaki dijital demokrasi uygulamaları incelenip, Anadolu'nun kadim kültür ve geleneği esas alınarak projenin yaşama geçme koşulları belirlenmiştir. Bu kapsamda İzlanda-Reyjavik, Fransa-Paris ve İspanya-Madrid gibi kentlerde uygulanan örnekler de dikkate alınmıştır. Uygulama Muratpaşa Belediyesi Halkla İlişkiler Müdürlüğüne bağlı Dijital Medya Ekibi ve Bilgi İşlem Müdürlüğüne bağlı yazılım ekibi tarafından yürütülmektedir. Dijital Demokrasi Platformu, MERNİS adresleri esas alınarak, Antalya ili Muratpaşa İlçesinde yaşayan ve (online) üyelik başvurusunda bulunarak üyelik sözleşmesini kabul eden komşulardan (vatandaşlardan) oluşmaktadır. Kapsayıcı hedef kitlesi ise 510.368 kent sakininden oluşmaktadır.

Belediye yönetimince belirlenen konular platform üzerinden on-line olarak forum içerisinde tartışılabilmekte, vatandaşlar kent ile ilgili öneri sunulabilmekte ve gerektiğinde oylama yapabilmektedir. Oylama sonucu ise, ilgili yetkili organlara/kurullara ve belediye meclisine öneri olarak sunulmaktadır. Üyeler tarafından önerilen konu başlıklarından uygun olanlar da belediye tarafından forumda tartışmaya açılabilir. Dijital Demokrasi Platformu Komşu Meclisinde öne çıkan, meclis tarafından kabul edilen öneri ve projeler belediyenin ilgili birim ya da kuruluşlarına gönderilebilmektedir. Üyelik sözleşmesini imzalayan komşular, forumlarda yapılan tartışmalarda kullanılacak ifadelerin düşünce ve ifade özgürlüğü kapsamında kalacağını, bununla ilgili her türlü hukuki ve cezai sorumluluğun kendisine ait olduğunu kabul ve taahhüt etmektedir. Aynı şekilde; üyeler, platformdaki üçüncü kişilerin her tür söz ve eylemlerinden dolayı Muratpaşa Belediye Başkanlığı'nın hiçbir sorumluluğu bulunmadığını da kabul ve taahhüt etmektedir. Küfür, hakaret ve tehdit içerikli yorumlar ise belediye yetkilileri tarafından platformdan kaldırılmaktadır.

Bu uygulamada, Platform Mernis Sistemi ile kişinin ikamet adresi doğrulanıp isim ve soy isim bilgileri ekrana taşınmaktadır. Kullanıcılar, şifrelerini belirleyip telefonlarına gelen kısa mesaj aracılığıyla platforma kayıt işlemini tamamlamaktadır. Sistem kullanıcıların Kişisel Verileri Koruma Kanunu Kapsamı'nda aydınlatma metni ve rıza gösterme işlemini de bu aşamada yapmaktadır. Böylelikle hem gerçek kent sakinlerinin platformda olması garanti altına alınmış olmakta hem de dijital medyada trol olarak bilinen kimliklerini saklayarak, kişi ve kurumlara saldırgan davranışlarda bulunan oluşumlardan platformun korunması amaçlanmaktadır.

**Tablo 1.** Türkiye'nin İlk Dijital Demokrasi Platformu Komşu Meclisi'nde Yer Alan Uygulamalar

UYGULAMA	AÇIKLAMASI
Oylama Sayfası	Kenti ilgilendiren proje ve uygulamaların oylandığı sayfa.
Mahalle Meclisleri	Muratpaşa'nın 55 mahallesinin adını taşıyan mahalle sakinlerinden oluşan meclis.
Bir Fikrim Var Bölümü	Vatandaşların kendi projelerini ve fikirlerini iletebileceği bölüm.
Komşu Formu	Oylamaya sunulacak konuların herkes tarafından en az 3 gün boyunca tartışılmasını sağlayan forum.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şubat 2020'de hayata geçirilen Komşu Meclisi uygulaması dört bölümden oluşmaktadır. Komşu Meclisi ilk olarak bir “*oylama sayfası*” yla açılmaktadır. Oylama yapıldıktan sonra alanda açılan kutucuğa istenildiği takdirde yorum da yapılabilir. Ana sayfada oylama konusu ve oylamaya katılım için kalan süre gösterilmektedir. Uygulamada Muratpaşa'nın 55 mahallesinin adını taşıyan “*Mahalle Meclisleri*”, oylamaya sunulacak konuların tartışıldığı “*Komşu Formu*” ve Muratpaşalıların fikir, öneri ve projelerini iletecekleri “*Bir Fikrim Var*” bölümü bulunmaktadır. Mahalle özelindeki oylamalarda burada mahalle meclisi bölümünde

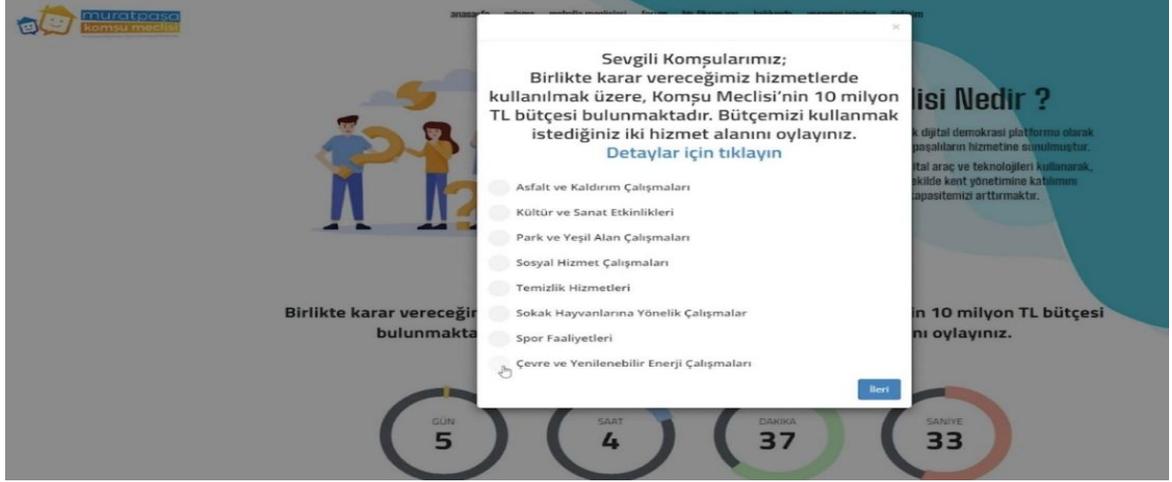
<sup>1</sup> Bu çalışmada “*Komşu Meclisi*” uygulaması ile ilgili tüm veri ve kaynaklar Muratpaşa Belediyesinden özel olarak alınmıştır. Çalışmanın şekillenmesine katkı sunan Muratpaşa Belediyesi Halkla İlişkiler Müdürlüğü ve Bilgi İşlem Müdürlüğü çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

yapılmaktadır. Örneğin Muratpaşa'ya bağlı Balbey Mahallesinde belediye bir hizmet yapacaksa ve bunu halka soruyorsa uygulamadaki mahalle meclisleri kapsamında sadece o mahallenin oy kullanması sağlanmaktadır.

Kayıt işleminden sonra girilecek olan dijital platformun hizmet başlıkları şöyle belirlenmiştir;

- **Anasayfa:** Kullanıcı giriş sayfasında girdiğinde o anda oylamadığı bir konu varsa ilk olarak onu görmektedir. Oylamasını yaptıktan sonra vatandaş dilerse oylama hakkında görüşünü bildirmektedir. Bu görüşler Anasayfa oylama ekranı altında yer almaktadır. Anasayfada aynı zamanda yapılan oylama için kalan süreyi gösteren bir sayaç bulunmaktadır. Mobil telefon uyumlu arayüz, aşağı kaydırıldıkça Mahalle Meclisleri ve Yaşamın İçin'den sayfalarına ait içerikler de görünmektedir.

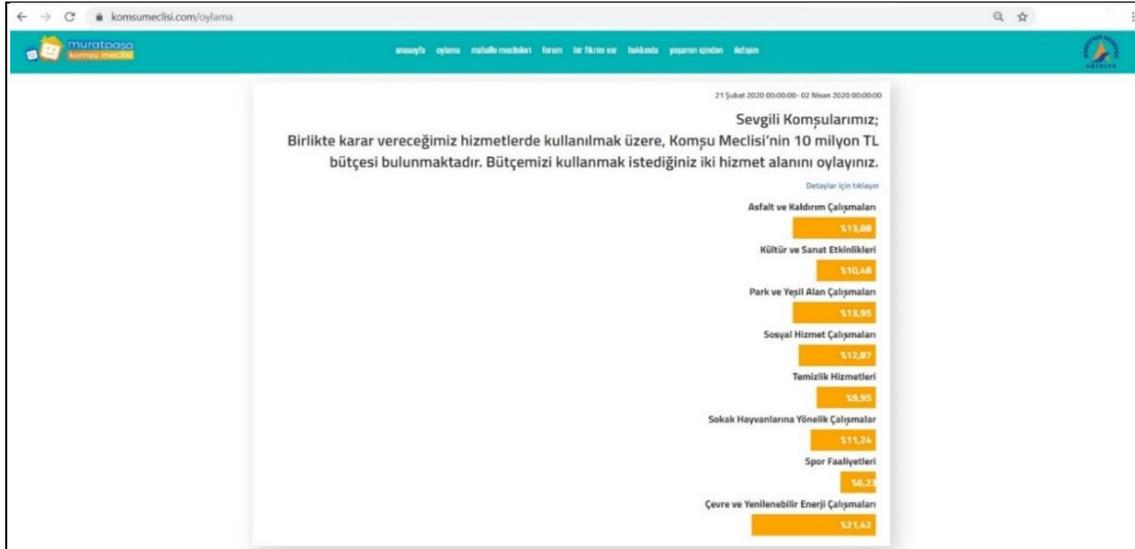
**Görüntü 1.** Dijital Komşu Meclisi Oylama Uygulaması Ekranı



Kaynak: <https://komsumeclisi.com/> (Erişim Tarihi: 05.03.2020).

- **Oylama:** Bu sayfada yapılan oylamanın seçenklere yönelik yüzdelik dağılımı ve geçmişte yapılan oylamalar ve sonuçları görülmektedir. Yazılım uzmanları tarafından geliştirilen bir algoritma genel konuların oylamasını, kullanıcıların bulunduğu mahalledeki nüfus oranını genel içindeki payı dikkate alınarak, nüfusun yoğun olduğu ve düşük olduğu mahalleler arasında adil bir oylama sistemi geliştirilmiştir.

**Görüntü 2.** Dijital Komşu Meclisi Oylama Uygulaması Sonuç Görüntüleme Ekranı



Kaynak: <https://komsumeclisi.com/> (Erişim Tarihi: 05.03.2020).

- **Mahalle Meclisleri:** Bu sayfada Muratpaşa'da bulunan 55 mahalle için ayrı ayrı mahalle meclisleri bulunmaktadır. Yine MERNİS ile doğrulanan adres bilgisi nedeniyle kullanıcılar ikamet ettikleri mahalle meclislerinin doğal üyesi olmakta, sadece kendi mahallerinde oy kullanabilmekte ve kendi mahalleri dışında herhangi bir mahalle meclisinde oy kullanamamaktadır. Mahalle meclislerinde mahalle

muhtarının bilgileri, belediyenin mahalleye yaptığı yatırımların kısa bir özeti ve oylamaya dair bir konu varsa o konunun oylama modülü bulunmaktadır.

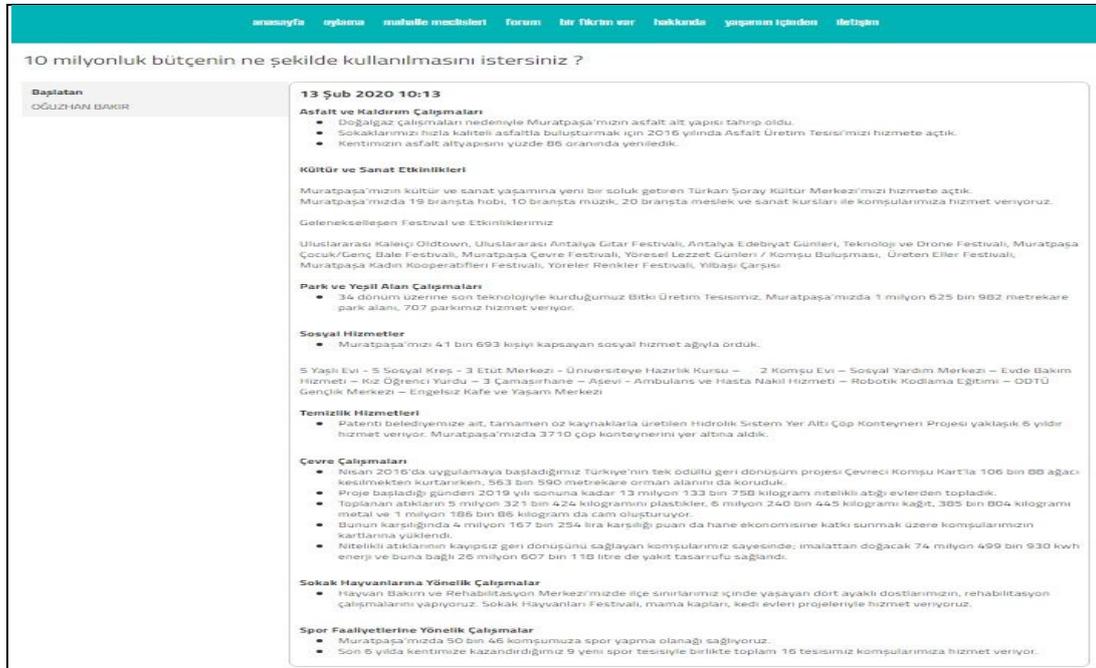
### Görüntü 3. Dijital Komşu Meclisi Forum Uygulaması Ekranı



Kaynak: <https://komsumeclisi.com/> (Erişim Tarihi: 05.03.2020).

- **Forum:** Bu sayfada oylama konusuna ilişkin bilgi veren bir metnin altında vatandaşların oylamaya ilişkin tüm görüş ve önerilerini tartışma ve ifade etme özgürlüğüne sahip olmaktadır.

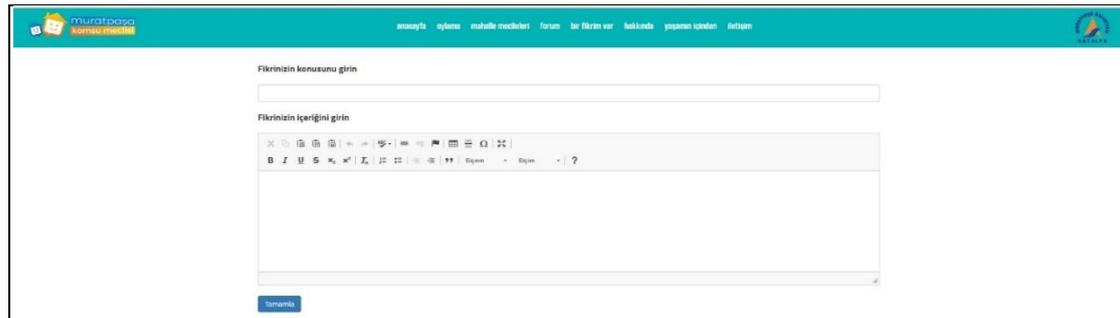
### Görüntü 4. Dijital Komşu Meclisi Uygulama Ekranı



Kaynak: <https://komsumeclisi.com/> (Erişim Tarihi: 05.03.2020).

**Bir Fikrim Var:** Bu sayfada kent sakinleri projelerini yaşama geçmek üzere Abdullah Sevimçok Sivil Toplum ve İnovasyon Merkezinin danışma kuruluna iletebilmektedir. Projenin uygulanabilirliği değerlendirilip, belediye encümenine gönderilmektedir. Belediye Encümeni'nin onayıyla proje hataya geçirilmektedir.

### Görüntü 5. Dijital Komşu Meclisi Bir Fikrim Var Uygulaması Ekranı



Kaynak: <https://komsumeclisi.com/> (Erişim Tarihi: 05.03.2020).

Bununla birlikte Komşu Meclisi uygulaması için bazı temel ilkeler de geliştirilmiştir. Bu ilkeler şunlardır:

- Komşu Meclisi'nde ilçe sınırlarında ikamet eden 13 yaş üstü herkes kent yönetimine doğrudan katkı sağlayabilmektedir.
- Muratpaşa'da resmi olarak ikamet eden herkes platformun doğal üyesidir.
- Tüm Muratpaşalılar eşit oy hakkına sahiptir.
- Komşu Meclisi'nde oylamaya sunulan konular en az 3 gün forumlarda tartışılmaktadır.
- Uygulamada yer alan komşu formunda tartışılan konular veri analistleri tarafından analiz edilerek belediyelerin yerel politikasına katkı sağlamaktadır.
- Üyelerin talebi doğrultusunda tartışma süresi oylamaya tabi tutularak uzatılabilmektedir.
- Oylanacak konu üç günün sonunda oylamaya açılmaktadır. Oylama süresi önceden duyurulmaktadır.
- Oylama sonuçları hukuki gereklilik halinde Muratpaşa Belediye Meclisi'ne, Komşu Meclisi'nin önerisi olarak sunulmaktadır.
- Komşu Meclisi'ne katılımcı bütçe yönetimini sağlamak için, her yıl belediye bütçesinin mali dengeleri gözetilerek bütçe aktarımı yapılmaktadır. Aktarılan bütçe miktarı 2020 yılı hariç her yılın Ağustos ayında duyurulmaktadır.
- Komşu Meclisi uygulaması dünya genelinde birçok ülkede uygulanan katılımcı bütçe uygulaması içinde örnek bir model teşkil etmektedir.
- Komşu Meclisi bütçesinin hangi hizmet alanlarında kullanılacağı Ağustos ayında oylamaya sunulmaktadır.
- Tüm komşular, "Bir Fikrim Var" bölümü üzerinden projelerini özgürce Abdullah Sevimçok Sivil Toplum ve İnovasyon Merkezi'ne (ASSİM) iletmektedir. ASSİM Danışma Kurulu'nun önerisi alınarak, Belediye Encümeni'nin onayıyla Komşu Meclisi'nde oylamaya sunulmaktadır.
- Komşu Meclisinde genel düzeyde ilçenin güncel ve geleceğe yönelik meseleleri, belediyenin sorumluluk alanına giren altyapı ve üstyapı yatırımları, vatandaşın günlük kent yaşamında karşılaştığı kent sorunları ve vatandaşların daha çok kendileriyle ilgili olan sorunlar ele alınmaktadır.
- Uygulama kapsamında ilk aktif oylama 2019 yılı içerisinde gerçekleştirilmiştir.

Dijital platforma kayıt olan Muratpaşalılar 8 ana başlıkta belirlenen hizmetler arasında, 10 milyon TL'lik belediye bütçesinin hangi hizmetler için kullanılmasını istediklerine dair oylamaya katılmışlardır. Oylama bir hafta sürmüştür. Uygulamanın internet sitesi [www.komsu.meclisi.com](http://www.komsu.meclisi.com) açılışında yer alan panelde, bütçenin kullanılacağı hizmet alanları yer almıştır. Komşu Meclisi'ne üye olan Muratpaşalı vatandaşlar, sokak hayvanlarına yönelik çalışmalardan asfalt ve kaldırıma kadar 8 başlık altında hizmetlerden ikisini seçerek hizmetin nereye ve nasıl yapılacağını oylamaktadır.

**Tablo 2.** Komşu Meclisinin 10 Milyon TL'lik Belediye Bütçesinin Hangi Hizmetler İçin Kullanılacağı

Asfalt ve Kaldırım Çalışmaları	Kültür ve Sanat Etkinlikleri
Temizlik Hizmetleri	Sokak Hayvanlarına Yönelik Çalışmalar
Park ve Yeşil Alan Çalışmaları	Çevre ve Yenilenebilir Enerji Hizmetleri
Spor Faaliyetleri	Sosyal Hizmet Çalışmaları

Kaynak: <https://muratpasa-bld.gov.tr>

Komşu Meclisi'yle Muratpaşa'da hayata geçirilen iletişimi ve etkileşimi öngören katılımcı yönetim anlayışını geliştirerek bir demokrasi kültürü haline getirmek hedeflenmektedir. Komşu Meclisi ile katılımcı demokrasi anlayışı; görülebilir, ölçülebilir ve raporlanabilir hale getirerek derinleştirilmek istenmektedir. Uygulama ile Muratpaşa'da ortak iyiliği, kent bilincini, komşu duyarlılığını, biz dilini, geleceği birlikte kurgulama heyecanını yükseltmek, kentin ortak mutluluğunu arttırmak temel amaçtır. Yanı sıra mümkün olan en üst düzey dijital araç

ve teknolojileri kullanarak, tüm komşuların eşit ve adil bir şekilde kent yönetimine katılımını sağlamak, ortak karar alma kapasitesini arttırmaktır. Son derece hızlı yaşanan bu süreç, oy vermeyle sınırlı vatandaşlık pratiğini de etkilemektedir. Uygulama karar alma süreçlerine katılmak isteyen, tartışan, yaşadığı sokağa, mahalleye ve kente dair söz söyleyen, müşterekleri arayan ve kamusal iyiye ulaşmaya çalışan model bir aktif vatandaşlık dönemi başlatmayı amaçlamaktadır.

## SONUÇ

Yaşamın her alanında Endüstri 4.0'ın ürettiği değişimler hissedilmektedir. Bugün ve gelecek nesiller için yazılım ile yeni bir dil, yapay zeka ile yeni bir anlayış, robotlar ile öğrenen makinalar, dijital medya ile de yeni bir sosyal alan yaşanmaktadır. Muratpaşa Belediyesi tarafından uygulamaya konulan “Komşu Meclisi” uygulaması da bu anlamda sürdürülebilir ve doğrudan demokrasi anlayışının bir kültür haline gelmesini ve kuşaklara aktarımını yaşamın ayrılmaz bir parçası haline getirebilir şekilde tasarlanmıştır. Bu anlamda oy verme yaşının 13 yaş ve üstü olarak belirlenmesi, gençlerin ve çocukların etkin hizmet aldığı yerel yönetimlerle demokrasi deneyimine başlamaları projenin sürdürülebilirliğinin de bir göstergesidir.

Vatandaşların maksimum düzeyde kent yönetimine katılımını sağlayan Komşu Meclisi, kent yaşamına dair aidiyet duygusunu arttırmaya, demografik farklılıkları minimize ederek, yurttaşların ortak karar almalarını ve bir paydada buluşmasını sağlamaya, ortak yaşamın sorunlarını ve ihtiyaçlarını mahalle mahalle belirleme ve çözüme kavuşturmaya, mahalelerin ihtiyaçları doğrultusunda, eşit ve adil bir şekilde kamu hizmetinden faydalanmasını sağlamaya, komşuluğu ve bir arada barış ve huzur içinde yaşama deneyimini arttırmaya, kent gündelik yaşamını, vatandaşların yaşamın gerçek ihtiyaçlarından yola çıkarak verdikleri kararlar doğrultusunda düzenlemeye ve kamu kurumunun ve yöneticilerinin vatandaş nezdinde güvenilirliğini pekiştirmeye çalışmaktadır. Bu uygulama vatandaşların; çevrimiçi olarak bir devlet kurumuyla doğrudan etkileşime geçebilmesini, kamu yöneticileri ve yetkilileri ile işbirliğinde bulunabilmesini, kent yaşamına yönelik kendi kararlarını alıp, uygulayabilmelerini ve yönetime doğrudan katılımlarını mümkün kılmaktadır. Ayrıca uygulama yönetimde; şeffaflığı, gerçek geri bildirimleri almayı, toplumun ortak konularına doğrudan eğilmeyi, maksimum düzeyde hesap verilebilirliği ve açık yönetimi de vurgulanmaktadır. Ancak uygulamaya girebilmek için kişinin ikametgahının Muratpaşa'da olması, katılımcılar için önemli kısıtlardan biridir. Bu durum Muratpaşa'da yaşayan ancak ikametleri Muratpaşa'da olmayan vatandaşların aktif katılımını engellemektedir. Diğer taraftan her ne kadar 13 yaşındaki çocukların oy verme hakkı olsada bu yaşın daha da düşürülmesi çocuklar arasında demokrasi bilincinin gelişmesine de olanak sağlayacaktır.

Son söz, kentsel siyaset kentsel demokrasiden soyutlanamaz. Kentin kimliğini, yaşam kalitesi göstergelerini ve geleceğini değiştiren bütün kararlar yasal denetimin dışında mutlaka sivil toplum ve kamuoyu ile alınmalıdır.

## KAYNAKÇA

- AKBULUT, Mahmut Umut Ferman ve GÖKÜŞ, Mehmet (2017), “Küreselleşme ve Yerelleşme Sürecinde Bölgesel Kalkınma Ajansları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, S.20(1), ss.79-88.
- AKDOĞAN, Yalçın (2009), “Yerel Siyaset”, TASAM Siyasal İletişim Enstitüsü, <http://www.siyasaliletisim.org/index.php/ariv/makale/342-yerel-siyaset.html>, (Erişim Tarihi: 05.01.2020).
- AKMAN, Elvettin (2019), **Kamu Politikaları**, Nobel Yayınları, Ankara.
- AKMAN, Kaan (2017), “Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yerel Demokrasi Bağlamında İrdelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi 1. Uluslararası, 6. Ulusal Yerel Yönetimler Öğrenci Kongresi, 18-20 Ekim 2017, Isparta.
- ALKAN, Ayten (2000), **Yerel Politika ve Kadın**, Ankara Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını, Ankara.
- ARSLAN, Onur Kahan (2016), **Üniter, Federal ve Bölgesel Devletlerde Yerel Yönetim Esasları**, Adalet Yayınları, Ankara.
- AYKAÇ, Burhan (1999), “Türkiye’de Kamu Yönetiminin Küçültülmesi, Yerel Yönetimler ve Yerel Demokrasinin Amaçları”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, S.1, ss.1-12.

- BARDHAN, Pranab ve MOOKHERJEE, Philip (2006), *“The Rise of Local Governments: An Overview”, Decentralization and Local Governance in Developing Countries* (Ed. Pranab Bardhan ve Philip Mookherjee), MİT Pres.
- BELLİ, Aziz (2015), *“Yerel Yönetimlerde Kadın Temsili ve Yerel Demokrasi”, Yasama Dergisi*, S.31, ss.65-88.
- BULUT, Yakup ve YILMAZ, Vedat (2019), *“Türkiye’de 6360 Sayılı Yasa Sonrası İl Özel İdarelerinin Geleceği”, Türkiye Vizyonu Multidisipliner Çalışmalar* (Ed. Bülent Kırmızı, Bahar İşigüzel), Ekin Yayınevi, Bursa, ss.731-746.
- CHOİ, Jin-Wook, CHOE, Chang Soo ve KİM, Jaehoon (2013), *Local Government and Public Administration in Korea*, Local Government Officials Development Institute (LOGODI), Korea.
- COŞKUN, Atilla (2016), *Özerk Yerel Yönetim ve Katılımcı Demokrasi Yaklaşımıyla, Türkiye İçin Yeni Bir Anayasa Modeli*, Legal Yayıncılık, İstanbul.
- CRABTREE, John (2014), *“Finding Local Government: Uses of Peru’s CANON System”, Bulletin of Latin American Research*, S.33(4), ss.452-467.
- ÇELİK, Vasfiye, ÇELİK, Fikret ve USTA, Sefa (2008), *“Yerel Demokrasi ve Yerel Özerklik İlişkisi”, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.1(2), ss.87-104.
- ÇETİN, Sunay (2010), *“Kamusal Karar Alma Sürecinde E-Demokrasi Uygulamaları ve Türkiye”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ÇETİNKAYA, Özhan ve KORLU, Kutlu Rukan (2012), *“Yerel Demokrasinin Sağlanmasında Katılımcılık Süreci ve Kent Konseylerinin Rolü”, Maliye Dergisi*, S.163, ss.95-117.
- ÇİÇEK, Yeter (2014), *“Geçmişten Günümüze Türkiye’de Yerel Yönetimler”, KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, S.11(1), ss.53-64.
- DEMİR, Hakan ve KARAKÜTÜK, Mehmet (2003), *“Yerel Yönetimler ve Hizmette Yerellik: Subsidiarite İlkesi”, Bilgi Dergisi*, S.7(2), ss.65-77.
- DYE, R. Thomas (1987), *Understanding Public Policy*, Englewood Cliffs N.J. Prentice-Hall, New Jersey, Sixth Edition.
- ERDOĞAN, Oğuzhan (2019a). *Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Yerel Yönetimler*, Sage Yayınları, Ankara.
- ERDOĞAN, Oğuzhan (2019b), *“Yerel Yönetimlerde Katılımcı Mekanizmalar ve Trabzon Büyükşehir Belediyesi Örneği”, Bitlis Eren Üniversitesi İİBF Akademik İzdüşüm Dergisi*, S.4(2), ss.295-310.
- ERYILMAZ, Bilal (2013), *Kamu Yönetimi*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 6. Baskı.
- FALAY, Nihat, KESİK, Ahmet, ÇAK, Murat ve KARAKAŞ, Mehmet (2009), *Türkiye’de Yerel Yönetimler*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- GÖÇÖĞLU, Volkan (2014), *“Kamu Politikası ve Sosyal Medya İlişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÜLER, Birgül Ayman (2009), *Türkiye’nin Yönetimi-Yapısı*, İmge Kitapevi, Ankara.
- GÜLER, Tahsin ve ŞAHNAGİL, Sinem (2017), *“Dijital Demokrasi ve Yönetişim İlişkisi Çerçevesinde E-Demokrasi/E-Devlet Uygulamaları”, Journal of Emerging Economies and Policy*, S.2(2), ss.16-29.
- HİLL, M. Dilys (1974), *Democratic Theory and Local Government*, Routledge Ltd., London and New York.
- HORDİJK, Michaela (2009), *“Peru’s Participatory Budgeting: Configurations of Power, Opportunities for Change”, The Open Urban Studies Journal*, S.2, ss.43-55.
- İPEK, Selçuk (2016), *Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Mali Yapısı*, Ekin Yayınları, Bursa.
- KABOĞLU, İbrahim (2000), *Anayasa ve Toplum*, İmge Yayınları, Ankara.
- KARAARSLAN, Mehmet (2007), *“Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformu Bağlamında Yerel Yönetimlerin Özerkliği ve Denetim”, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- KALABALIK, Halil (2005), **Avrupa Birliği Ülkeleriyle Karşılaştırmalı Yerel Yönetimler Hukuku**, Seçkin Yayıncılık, ANKARA.
- KARAKILÇIK, Yusuf (2016), **Yerel Yönetimler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- KAYPAK, Şafak, YILMAZ, Vedat ve BIMAY, Muzaffer (2017), “*Dijital Çağda Yerel Yönetimler*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.22(Kayfor'15 Özel Sayısı), ss.1798-1813.
- KELEŞ, Ruşen (2012), **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Cem Yayınevi, İstanbul, Genişletilmiş 8. Basım.
- KOÇ, Firdevs (2015), “*Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Yerel Özerklik ve İdari Vesayet*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- KUŞCU, Batuhan (2018), “*Yerel Yönetimler ve Gençlik Politikaları Bağlamında Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- MECEK, Mehmet (2018), “*Türkiye’de İlçe Kent Konseylerinin Belediye Web Sayfaları Üzerindeki Görünürlüğü ve Etkinliği*”, **Kent Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Etkin Belediyecilik Uygulamaları** (Ed. Mehmet MECEK, Bekir Parlak, Emin Atasoy), Nobel Akademik Yayınları, Ankara, ss.1547-1556.
- MUNICIPAL RESEARCH & SERVICES CENTER OF WASHINGTON (1999), **Local Government Policy-Making Process**, <http://mrsc.org/getmedia/e46223b6-f3ac-4afb-b7d9-b2362edf6890/Local-Government-Policy-Making-Process.pdf.aspx?ext=.pdf> (Erişim Tarihi: 14.02.2020).
- MUTLU, Fahri (2015), “*Yerel Yönetimlerde Katılımcı Demokrasi Anlayışı: Kâğıthane (İstanbul) İlçesi Örneği*”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.3(10), ss.473-486.
- ÖKMEN, Mustafa ve PARLAK, Bekir (2010), **Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler: İlkeler, Yaklaşımlar ve Mevzuat**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2. Baskı.
- ÖZDEN, Kemal (2014), “*Yerel Yönetimler ve Demokrasi*”, **Yerel Yönetimlerde Güncel Sorunlar ve Tartışmalar** (Ed. Kemal Özden), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2. Baskı, ss.9-40.
- ÖZEL, Mehmet (2013), “*Özerk Yerel Yönetimlerin Oluşumunda Kentlerin Tarihsel İşlevi*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.18(2), ss.47-64.
- ÖZTÜRK, Azim (1994), “*Türkiye’de Halkın Yönelime Katılması*”, **Türk İdare Dergisi**, S.66(405), ss.45-56.
- PARLAK, Bekir (2006), “*Avrupa Birliği Perspektifinden Merkezi Yönetim - Yerel Yönetim İlişkileri*”, **Avrupa Perspektifinde Yerel Yönetimler** (Ed. Hüseyin Özgür, Bekir Parlak), Alfa-Aktüel Yayınları, İstanbul.
- PIRENNE, Henri (2003), **Ortaçağ Kentleri** (Çev. Şadan Karadeniz), İletişim Yayınları, İstanbul.
- PUSTU, Yusuf (2005), “*Yerel Yönetimler ve Demokrasi*”, **Sayıştay Dergisi**, S.57, ss.121-134.
- SANAY, Fatih (2019), “*Yerel yönetimlerde Katılım Mekanizmaları ve Alanya Yabancılar Meclisi Örneği*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- SOBACI, Mehmet Zahid ve KÖSEOĞLU, Özer (2016), **Başkanlık Sistemlerinde Yerel Yönetimler**, Seta Yayınları, İstanbul.
- ULUSOY, Ahmet ve AKDEMİR, Tekin (2010), **Mahalli İdareler**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 6. Baskı.
- YALÇINDAĞ, Selçuk (1996), **Belediyelerimiz ve Halkla İlişkiler**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- YILMAZ, Hakan, EMİL, M. Ferhat ve KERİMOĞLU, Baki (2012), **Yerel Yönetimler Maliyesi**, Mali Hizmetler Derneği Yayınları, Ankara.

5393 sayılı **Belediye Kanunu** (13.07.2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazete).

<https://muratpasa-bld.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 05.03.2020).

[www.komsumeclisi.com](http://www.komsumeclisi.com) (Erişim Tarihi: 05.03.2020).

# KOBİ'lerin Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeyi ve Finansal Sorunları Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar Örneği<sup>1</sup>

*The Relationship Between The SMEs' Usage Level of Financial Management Techniques And The Financial Problems: The Case of Afyonkarahisar*

**Gülsevil MECEK**

*Bilim Uzmanı, Afyonkarahisar Valiliği,  
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü,  
gulsevill@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-5864-6347>*

Makale Başvuru Tarihi: 02.05.2020

Makale Kabul Tarihi: 11.05.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

**Anahtar  
Kelimeler:**

*KOBİ,  
Finansal Sorunlar,  
Organize Sanayi  
Bölgesi,*

*KOBİ'ler; ülkede gerçekleştirilen üretim, yatırım, istihdam, ihracat, katma değer, gelir/vergi, vb. unsurlar açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu çalışmanın amacı, Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesi'nde (AOSB) faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu kapsamda KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerini uygulama profili ve bu işletmelerin teşviklerden faydalanma dereceleri belirlenerek tespit edilen sorunlarına yönelik çözüm önerileri sunulmaktadır. Bu amaçla AOSB'nde bulunan 106 KOBİ'ye anket uygulanmıştır. Anket iki temel kısımdan ve 20 sorudan oluşmaktadır. Soruların bir kısmında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında anket yoluyla elde edilen tüm veriler SPSS 22.0 programı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada demografik sorular ve firmaların uygulamış oldukları finansal yönetim teknikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere, frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir. Ankete katılan işletmelerin alternatif finansal kaynaklar ve bunlara erişim yollarıyla ilgili konularda bilgi ve tecrübe eksikliklerinin olduğu görülmüştür. Ayrıca işletmelerin finansal yönetim konusunda bilgi ve uzman eksikliği olduğu tespit edilmiştir.*

## ABSTRACT

**Keywords:**

*SME,  
Financial Problems,  
Organized Industrial  
Zone,*

*SMEs; have a great importance in terms of the factors like production, investment, employment, export, added value, income / tax, etc. in the country. The aim of this study is to determine the relationship between the level of using financial management techniques and the financial problems faced by SMEs operating in AOSB. In this context, SMEs' application profile of financial management techniques and these enterprises' utilisation level of the reinforcements are determined and solutions for the identified problems are presented. For this purpose, a questionnaire was applied to 106 SMEs located in AOSB. The questionnaire consists of two basic parts and 20 questions. In some of the questions, five point likert scale was used. Within the scope of the study, all data obtained through the questionnaire were evaluated with the SPSS 22.0 program. In the research, demographic questions and descriptive statistics related to the financial management techniques applied by the firms, and frequency and percentage values are given. It has been experienced that the participating enterprises have lack of knowledge and experience on alternative financial resources and ways of accessing them. It has also been determined that enterprises are lack of knowledge and specialist in financial management.*

<sup>1</sup> Bu makale yazarın, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde 2019 yılında Dr. Öğr. Üyesi Ali Rıza KAYMAZ danışmanlığında hazırlanan aynı adlı tezinden elde edilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Ülke ekonomilerini yönlendirici etkiye sahip olan, çok büyük üretimler ile küçük miktarlı üretimler arasında köprü görevi gören, istihdam ve artı değer oluşturan KOBİ'lerin önemli bir kısmı geleneksel aile işletmeleri şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Personel sayısının çok fazla olmadığı ve genellikle uzman personelin istihdam edilmediği ya da sınırlı sayıda istihdam edildiği bu işletmelerin finansal yönetim süreçleri büyük ölçekli işletmeler gibi gelişmiş ve kurumsallaşmış değildir. Yüzdelik olarak küçük bir oran dışında KOBİ'lerin finansal kararlarını almaları ve uygulamalarında yönlendirilmeleri gerekmektedir. Devlet, yerel idareler, meslek odaları, işveren dernekleri, sanayi bölgesi yönetimleri, finans kuruluşları, uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından bu işletmelere farklı zamanlarda ve farklı şartlarda alternatif kredi, yatırım, destek ve teşvik hizmetleri sunulmaktadır. Ayrıca bu organizasyonlardan bazıları KOBİ'lere danışmanlık hizmetleri de vermektedir. Ancak bu uygulamalar ve hizmetlerin varlığının yanı sıra yaygınlığı, bilinirliği ve uygulanabilir olması da önemlidir. Aksi halde bu olanaklar belirli bir çevre ile sınırlı kalarak hedeflenen amaçlar tam olarak gerçekleştirilemeyecektir.

KOBİ'lerin ülkeler açısından önemi dikkate alındığında bu işletmelerin geliştirilmesi ve desteklenmesi büyük önem arz etmektedir. Güçlü bir ekonominin kurulabilmesi devletler için çok fazla önemliken söz konusu devletlerin genelde ekonomik politikalar, özelde ise KOBİ politikaları oluşturmaması düşünülemez. Devletlerin doğrudan girişimci olması, girişimciyi desteklemesi hatta özgür girişimcilerin oluşması adına piyasadan çekilmesi ya da piyasaya dolaylı müdahalesi birer politika örnekleridir (Mecek ve Akın, 2014:89; Mecek, 2013:495).

Günümüzde devletler değişimi piyasa eliyle gerçekleştiren ve harcamacı olmaktan ziyade gelir sağlayıcı yönünü ön plana çıkaran bir boyuta gelmişlerdir (Mecek ve Akın, 2015:449). Girişimcilik faaliyetlerinin ülke ekonomilerindeki en önemli karşılığı hiç şüphesiz ki en büyük paydaş olan küçük ve orta ölçekli işletmeler yani KOBİ'lerdir. Dolayısıyla devletlerin girişimcileri ve girişimciliği desteklemesi bir nevi KOBİ'lerin desteklemesi, onların teşvik edilmesi anlamına gelmektedir. Ancak devlet ve diğer hukuki kişilerin KOBİ'leri desteklemesi ve yön göstermesinin yanı sıra, KOBİ'lerin de finansal kararlarını alırken mevcut mevzuat ve piyasa şartları içinde en uygun kararları almaları ve uygulamalar da bulunmaları gerekmektedir. Bu bağlamda yer seçimi, ölçek belirleme, istihdam, finansal yönetim, ar-ge, vd. tercihlerinde optimal ve rasyonel davranmak zorundadır. Aksi halde işletmenin varlığı/gelişimi risk altına düşer. Bu durum sadece yerel ölçekte firmayı değil, aynı zamanda belirli düzeyde ülke ekonomisini de olumsuz etkiler. Buradan hareketle KOBİ'lerin başta finansal yönetimleri olmak üzere faaliyet ve tercihleri incelenmelidir. Doğru tercihleri desteklenmeli, rasyonel olmayan durumlarda da kendilerine yol gösterilmelidir. Çalışmada AOSB'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir.

## 2. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Ekonominin temel dinamiklerinden birisi olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin başarısı; ulusal ekonominin güçlenmesi, dış ekonomik baskıların azalması, kalkınma, istihdam, girişimcilik, vergi ve benzeri gelirlerin artması açısından oldukça önemlidir. Çünkü ülke ekonomilerinin işletme sayısı açısından neredeyse %95-99'unun KOBİ'lerden oluşmaktadır. Ayrıca istihdamın %40-80'inin, GSMH'nin %30-70'inin, yatırımların %30-60'nın, ihracatın %10-40'nın da KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir.

KOBİ'lerin iç ve dış pazardaki rekabet gücü ile hizmet kalitesinin artması, maliyetlerin düşürülmesi, kaynak kullanımında tasarruf sağlanması, ürün çeşitlerinin ve şube sayısının artırılması gibi faktörler güçlü bir idari – mali yapı ile mümkündür. KOBİ'lerin ülke ekonomileri açısından sahip oldukları önemin ve ekonomi üzerindeki etkilerinin öncelikli olarak dikkate alındığı çalışmamızın konusu; AOSB'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu ilişkinin tespiti neticesinde; finansal yönetim tekniklerinin daha sık kullanılması durumunda karşılaşılan finansal sorunlarda anlamlı bir azalma olup olmadığının incelenmesi hedeflenmiştir. Çalışmada finansal yönetim teknikleri ile finansman kaynaklarının (kısa, orta ve uzun vadeli) kullanımının AOSB örneğinde ne ölçüde ve nasıl uygulandığı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda AOSB'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerinin uygulanma profili ve bu işletmelerin teşviklerden faydalanma dereceleri ile finansal sorunları belirlenerek tespit edilen sorunlarına yönelik çözüm önerileri sunulmuştur.

Akademik yazında KOBİ'lerde finansal yönetim ve finansal sorunlarla ilgili yapılmış bazı çalışmalar mevcuttur. Hatta finansal yönetim ve finansal sorunların tespitini yapıldığı alan araştırmalarının sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Ancak bugün Türkiye'de büyükşehir belediyesi olmaya nüfus yönünden en yakın olan Afyonkarahisar İli ile ilgili bu konuda yapılmış güncel ve kapsamlı bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Çalışma ile AOSB'nde faaliyet gösteren 106 adet KOBİ üzerinde anket yöntemiyle inceleme yapılmıştır. Daha sağlıklı sonuçlar elde etmek ve isabetli çıkarımlarda bulunabilmek amacıyla örneklemin geniş tutulmaya çalışıldığı çalışmanın büyüyen Afyonkarahisar ekonomisine ışık tutabilmesi hedeflenmektedir. Bu nedenle çalışmanın Afyonkarahisar İl'indeki KOBİ'ler açısından özel bir önemi bulunmaktadır. Ancak büyükşehir olmaya en yakın il olması ve normal kentler ile büyükşehirler arasında bir geçiş noktasında bulunması dolayısıyla Afyonkarahisar ili Türkiye ortalaması hakkında çıkarımlar yapılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Yine Türkiye'nin en büyük beş kentinin fiziki olarak merkezine yakın olması da Afyonkarahisar'ın ekonomik gelişmesinin incelenmesini önemli hale getirmektedir. Çalışma ile özelde Afyonkarahisar İli ilgili sonuçlara ulaşılmış olsa da taşıdığı değer ve konum itibarıyla KOBİ'lerin Türkiye'deki gelişim ortalamalarına yakın sonuçlar elde edildiği düşünülmektedir. Afyonkarahisar İli örnekleminde KOBİ'ler ile ilgili elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar araştırmacılar ve uygulamacılar için güncel değerlendirmelerde bulunmalarına katkı sağlayacaktır.

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu kısmında sırasıyla makalenin araştırma evreni, seçilen örnekleme, veri toplama yöntemi, veri toplama araçları, araştırmanın ölçekleri, araştırmanın kısıtları ve araştırmada kullanılan veri analiz teknikleri hakkında bilgi verilecektir.

#### 3.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini AOSB'nde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. 2019 yılı itibarıyla AOSB'nde OSB Müdürlüğü kayıtlarında toplamda 304 firma faaliyet göstermektedir. Söz konusu 304 işletme araştırmanın evrenidir. Bu firmaların tamamı KOBİ olmayıp içerisinde büyük ölçekli işletmeler de bulunmaktadır. OSB Müdürlüğü'nden KOBİ sayısı ve listesi bilgileri talep edilmiştir. Ancak muhtelif nedenler ile kesin bilgilere ulaşılamamıştır. Ayrıca OSB içerisinde faaliyetini sonlandırmış işletmeler de bulunmaktadır. Araştırmanın evreni içerisinde 106 işletme anket yapmayı kabul ederek bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. 304 evren ve 106 örneklem için örneklemden kaynaklanan hata payı %95 güven seviyesinde %7,69'dur. Örneklem ana kütle temsil etmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Ölçekleri, Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Çalışma verileri anket tekniğiyle toplanmıştır. Literatürde ön plana çıkan çalışmalardan yüksek güvenilirlik ve geçerliliği olan ölçekler dikkate alınmıştır. Çalışmada esas olarak Gedik (2011) tarafından; literatür taraması, öğretim üyeleri ve sektörde faaliyet gösteren kişilerle yapılan görüşmeler ile çeşitli gözlemler sonucunda geliştirilmiş olan ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçeğe ait anket soruları üzerinden bazı güncellemeler yapılmıştır. Ankette kullanılan 20 sorudan 11'i şirketlerin demografik özelliklerine ait bilgilerini; 9'u ise şirketlerin finansal yönetim tekniklerini ne ölçüde uyguladıkları ile karşılaştıkları finansal sorunları ölçmeye yönelik bilgileri ihtiva etmektedir.

Anket yoluyla elde edilen verilerin eksiksiz, doğru, güncel ve güvenilir olması için örneklem içerisinde yer alan KOBİ'lerin bağlı oldukları Afyonkarahisar OSB Müdürlüğüne bizzat gidilerek yöneticiler ve ilgili personel ile bire bir ve yüz yüze görüşülmüştür. Firmaların herhangi bir anlık etkiye maruz kalmadan, objektif bir şekilde anketi cevaplamaları için anket formu ilgili müdürlükçe Afyonkarahisar OSB'nde faaliyet gösteren tüm firmalara elektronik ortamda gönderilmiştir. Sonrasında ise ilgili firmalara şahsen gidilerek daha önce e-posta ile kendilerine gönderilen anketler hakkında yüz yüze görüşme sağlanmış ve bu süreçte doldurmuş oldukları anket formları kontrol edilerek teslim alınmıştır. Varsa eksik cevaplanmış anket sorularının tamamlanması istenilmiştir. Anketlerin ilgili işletmelerdeki finans yöneticileri, muhasebe müdürleri ya da işletme sahipleri tarafından cevaplandırılması talep edilmiştir. AOSB'nde faaliyet gösteren 106 adet firma tarafından doldurulan anket formları tek tek kontrol edilerek veri analizine hazır hale getirilmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada; Afyonkarahisar OSB'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Çalışmada KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunları tespit edebilmek için anket formu kullanılmıştır.

Çalışma Afyonkarahisar il sınırları içerisindeki tüm KOBİ'lere uygulanmamıştır. 2019 yılı içerisinde AOSB'nde faaliyette bulunan 304 firma ile iletişime geçilmiş anketi doldurmayı kabul den 106 adet küçük ve orta büyüklükteki işletmeye uygulanmıştır. Bu durum çalışmanın evreni açısından sınırlılığını oluşturmaktadır. Daha yalın bir ifadeyle çalışmanın kısıtı AOSB'dir. Afyonkarahisar İli genelinde farklı alanlarda ve farklı bölgelerde birçok KOBİ kuruluşu bulunmasına rağmen, çalışmanın evreni olarak sadece OSB'nin seçilmesindeki amaç araştırmanın genel geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmak için profesyonel anlamda finansal yönetim tekniklerini uyguladığı düşünülen firmalara ulaşmaktır.

### 3.4. Araştırmanın Güvenilirliği

Güvenilirlik, katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılığı gösterir. Güvenilirliği hesaplayarak anketin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü tespit edilir (Büyüköztürk, 2011:169-170). Bu araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini hesaplamak için Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

**Tablo 1.** Araştırmada Kullanılan “Kobilerin Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeyi ve Finansal Sorunları Arasındaki İlişki” Ölçeğinin Güvenirlikleri

Faktörler	Faktörün Açıkladığı Özdeğer	Açıklanan Toplam Varyans (%)	Ölçeğin Bütününe İlişkin Cronbach Alpha Katsayısı
Teşvikler	18,432	72,324	0,870
Kullanılan Finansman Kaynakları	14,554		
Finansman Yöntemleri	11,254		
Nakit, Alacak ve Stok Yöntemleri	9,879		
Finansal Sorunlar	7,675		

Tablo 1'de araştırmada kullanılan “Kobilerin kullandıkları finansal yönetim teknikleri ve finansal sorunları” ölçeğine ilişkin faktör sayısı ve açıklanan toplam varyans ile iç tutarlılık anlamında güvenilirliklere ilişkin bilgiler sunulmuştur. Güvenirlik test sonuçları incelendiğinde ölçeğin bütününde Cronbach Alpha Katsayısının 0,870 “yüksek güvenilir” (>.80) olduğu görülmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık anlamında güvenilirliği sağlanmıştır. Açıklanan varyans oranının ise %72,324 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer sosyal bilimler alanı için yeterince yüksek bir varyans oranı olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle ölçeğin yapı geçerliğini sağlandığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca KMO katsayısı da 0,948 olarak hesaplanmıştır<sup>2</sup>. Hesaplanan katsayı değeri çalışmanın faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

### 3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri ve Normallik Testi

Çalışma kapsamında anket yoluyla elde edilen tüm veriler SPSS 22.0 programı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada demografik sorular, firmaların kullandıkları finansal yönetim teknikleri ve teşvikler ile finansal sorunlarıyla ilgili tanımlayıcı istatistiklere, frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde parametrik testlerin kullanılıp kullanılmayacağını incelemek için normallik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

2 KMO örnekleme yeterlilik testi; faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliğinin ölçüldüğü testtir. Ölçüm sonucunda elde edilen değer 1'e ne kadar yakın ise elde edilen veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilir. KMO değerinin yorumlanmasında şu aralıklar dikkate alınabilir; 0,8 ve üzeri değerler yüksek, 0,7 ve üzeri orta, 0,6 ve üzeri vasat, 0,5 ve üzeri zayıf, 0,5'in altı ise kabul edilemez (Altunışık vd., 2010:266).

**Tablo 2.** Verilerin Normallik Testi Sonucu

Normallik Testi				
		İstatistik	Std. Hata	
Finansal Yönetim Teknikleri	Ortalama		2,9304	,06525
	95% Ortalama Güven Aralığı	Alt Sınır	2,8011	
		Üst Sınır	3,0598	
	5% Ayıklanmış Ortalama		2,9196	
	Ortanca		2,9275	
	Varyasn		,451	
	Standart Sapma		,67184	
	Minimum		1,50	
	Maksimum		4,63	
	Sıra		3,13	
	Çeyrek Değerler Geniğiği		1,15	
	Çarpıklık		,193	,235
	Basıklık		-,608	,465
Ffinansal Sorunlar	Ortalama		2,9609	,05923
	95% Ortalama Güven Aralığı	Alt Sınır	2,8435	
		Üst Sınır	3,0784	
	Ortanca		2,9680	
	Varyasn		3,0000	
	Standart Sapma		,372	
	Minimum		,60978	
	Maksimum		1,57	
	Sıra		4,43	
	Çeyrek Değerler Geniğiği		2,86	
	Çarpıklık		,71	
	Basıklık		-,210	,235
	Ortanca		-,418	,465

Normallik analizinin yorumlanmasında çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınır. Tabachnick ve Fidell (2013) bu değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olmasının verilerin normal dağıldığını gösterdiğini belirtmişlerdir. Tablo 2'deki veriler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değeri -1,5 ile +1,5 arasında olduğu yani finansal yönetim teknikleri ve finansal sorunlar ölçeğine ilişkin verilerin normal dağıldığı gözlemlenmiştir. Normallik analizi sonucunda çalışmadaki hipotezlerin testinde; Bağımsız İki Örnek T – Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova), Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi yöntemleri kullanılmıştır.

#### 4. LİTERATÜR İNCELEMESİ

KOBİ'lerin ülke ekonomileri üzerindeki büyük önemi nedeniyle gerek uluslararası literatürde ve gerekse Türkiye literatüründe sürekli olarak incelenmekte olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin; tanımlanması, tarihsel gelişimleri, dönüşümleri, ekonomideki yeri, önemi, teşvik edilmesi, sorunları, organizasyon yapıları, ekonomik durumları vd. yönleriyle ilgili yapılan çalışmaların derlenmesi gibi pek çok yönü akademik çalışmalarda incelenmiştir. Ancak makale çalışmasının amaç ve kapsamı doğrultusunda sadece KOBİ'lerin finansal sorunları ve finansal yönetim uygulamalarını içeren çalışmalara literatür kapsamında yer verilecektir.

KOBİ'ler ile yapılan çalışmaların neticesinde genellikle doğrudan ya da dolaylı olarak finansal sorunların etkileri üzerinde durulmuştur. Bunun nedeni finansal sorunlar KOBİ'ler için işletme yönetiminde çözülmesi gereken sorunların başında gelmektedir. Finansal durumlar işletmelerin tüm faaliyetlerinin ve alınacak kararların merkezinde yer almaktadır.

Özgener (2003), Nevşehir İli, un sanayisinde faaliyet gösteren firmalar ile ilgili yapmış olduğu bir araştırma neticesinde KOBİ'lerin büyümesi önündeki en önemli engelinin finansal yetersizliklerin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonucuna göre işletmelerin yaşamış oldukları finansal sorunları nedeniyle personel eğitimine önem veremedikleri tespit edilmiştir. İşletmeler finansal sorunları nedeniyle eğitim imkânlarına sahip olamamaktadır. Dolayısıyla da finansal sorunların varlığı nedeniyle işgücü ile ilgili sorunların da ortaya çıktığı görülmektedir. Netice itibarıyla bu sorunların çözüme kavuşturulması için öncelikle finansal sorunların çözüme kavuşturulması gerekmektedir.

Karadal (2001) tarafından KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmasını etkileyen faktörler üzerine Türkiye genelinde yapılan bir çalışmada KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmasını etkileyen en önemli unsurun finansal sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Akyüz vd. (2004) tarafından Batı Akdeniz bölgesinde yer alan orman ürünleri sanayi işletmelerinin ihracat problemleri üzerine yapılan bir çalışmada da, işletmeler için finansal sorunlar ilk sırada belirtilen ikincil derecede önemli sorun olarak tespit edilmiştir. Güneş ve Uğur (2007) tarafından KOBİ'lerin ihracat finansmanında Eximbank kredileri ile ilgili olarak Malatya ilinde yapılan bir çalışmada ise firmaların büyük çoğunluğu ihracat yaparken finansal sorunların çok etkili olduğunu ve bu sorunun ihracatın önünde büyük bir engel oluşturduğunu ifade edilmiştir. Ayrıca çalışmada, ihracat yapan KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun Eximbank kredileri hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıkları ve bu yüzden de Eximbank kredilerinden yararlanmadıkları tespit edilmiştir.

Gümüş (2007) tarafından İstanbul İli Haliç bölgesinde ihracat yapan işletmeler üzerine yapılan bir çalışmada finansal ve mali sorunlar %26 oranla diğer sorunlarına göre daha öncelikli sorun olduğu tespit edilmiştir. Alkibay vd. (1999) tarafından Ankara'da çok sayıda KOBİ'yi kapsayacak şekilde Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi'nde (OSTİM) yapılan bir çalışmada da KOBİ'lerin sorunları tespit edilmiştir. Çalışma sonrasında KOBİ'lerin en önemli sorunlarının sırasıyla finansman, pazarlama ve personel olduğu belirlenmiştir (Alkibay vd., 1999, s.104).

Darıcı vd. (2010) tarafından Şırnak İli'nde yapılan bir çalışmada KOBİ'lerin temel sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır. KOBİ'lerin finansal sorunları başta olmak üzere muhtelif sorunlarının ve fon temin etme şekillerinin incelediği çalışmada finansal yöneticinin bilgi donanımı ve tecrübesinin birçok sorunun ve çözümünün kaynağı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Torlak ve Uçkun (2005) tarafından KOBİ'lerin finansman ve pazarlama sorunlarının belirlenmesine yönelik Eskişehir'de 128 KOBİ üzerinde bir araştırma yapılmıştır. KOBİ'lerin en önemli pazarlama sorunlarının sırasıyla, yeni ürün geliştirme güçlüğü, taklit ürünlerin çoğalması, tüketici tercihlerindeki hızlı değişim, rakiplerin fiyat anlaşmaları ve ürün farklılaştırma zorlukları olduğu görülmüştür. KOBİ'lerin en önemli finansman sorunları önem sırasına göre, nakit para sıkıntısı, piyasa durgunluğu, kredi faizlerinin yüksekliği, sermaye yetersizliği ile kredi bulamamaları olarak belirtilmiştir.

KOBİ'lerle ilgili çalışma alanının büyüklüğünün daha iyi anlaşılması açısından bir örneğin ortaya konmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. KOBİ'lerin finansal sorunları KOBİ'lerle ilgili alt başlıklardan sadece bir tanesidir. Bilindiği üzere KOBİ'lerin sorunları da kendi arasında üretim/tedarik ile ilgili sorunlar, pazarlama sorunları, rekabete yönelik sorunlar, AR-GE ve teknolojik yapıya ilişkin sorunlar, süreç yönetimine ilişkin sorunlar, organizasyon yapısıyla ilgili sorunlar, insan kaynakları ile ilgili sorunlar, mevzuat sorunları, bürokratik sorunlar, muhasebe ve finansman sorunları alt başlıklara ayrılmaktadır. Bu alt başlıklardan sadece bir tanesinin literatür incelemesi başlı başına bir çalışma konusunu oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmamızın literatür incelemesi KOBİ'lerin finansal sorunlarıyla sınırlı tutulması gerektiği düşünülmektedir. Ancak KOBİ'lerin

finansal sorunlarının incelenmesi de çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu nedenle finansal sorunların tespiti ve çözüm önerisi üzerine yapılan çalışmaların incelenmesi de çalışmanın kapsamını oldukça genişletecek ve odağın kaymasına neden olabilecektir. Çünkü KOBİ'lerin finansal sorunları ve çözüm önerileri ile ilgili bütünsel çalışmalardan ziyade konu olarak hazırlanan çalışmaların sayısı oldukça çeşitli ve fazladır. Örneğin Çonkar ve Kurt (2001) bir finansman yöntemi olarak faktöring'i incelerken; Küçükçolak (1998) KOBİ'lerin sermaye piyasası yoluyla fon sağlama olanaklarını ele almışlardır. Bununla birlikte Yücel (2001) ile Karacaer ve Gönenç (2001) KOBİ'lerin çalışma sermayesi yönetimi ve bazı finansal uygulamalarını incelemiştir. Sarıaslan (1994) da KOBİ'lerin genel anlamda finansman ve ekonomik sorunlarını ele almışlardır.

Uluyol (2013) tarafından KOBİ'lerin finansal yönetim uygulamaları incelenmiş olup çalışma kapsamında; KOBİ'lerde finansal krizleri yönetmek için kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası finansal yönetim uygulamaları hakkında incelemelerde bulunulmuştur. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; yöneticilerin yaşı ile finansal yönetim uygulamaları arasında kısmen ilişki olduğu, işletme büyüklüğü ve yöneticilerin eğitim durumu ile finansal yönetim uygulamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Akın ve Eser (2014) tarafından işletme sermayesi yönetimine uygulamalarına yönelik farkındalıklarını ölçmek amacıyla sorulan sorular nakit, alacak ve stok yönetimi bağlamında ayrı ayrı değerlendirilmiş; alacak yönetimi ilk sırada, ikinci olarak nakit yönetimi ve üçüncü olarak da stok yönetimi yer aldığı tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda da; mermer işletmelerinin çoğunluğunda finans departmanı olmadığı için işletme sermayesi yönetiminin muhasebe departmanının sorumluluğunda yer aldığı, işletme sermayesi ve finansal yönetim konularındaki bilinç düzeylerinin yükseltilmesi ve bilgi eksikliklerinin giderilerek teşvik ve kredi imkânlarına daha kolay ulaşabilmeleri sağlanmasının faydalı olacağı tespit edilmiştir.

Yıldırım (2010) tarafından yapılan çalışmada; firmaların yönetiminde işletme sahibinin etkin olduğu firmalarda %54.9 oranında finansman sorunu yaşandığı, ancak yönetimin konusunda uzman olan yöneticilerle yürütülmesi durumunda finansman sorununun %34.4'e, idari işler bölümü sorumlusu olması halinde de %50'ye düştüğü, eğitim seviyesi yükseldikçe bankayla çalışma oranının yükseldiği, faaliyet yılı arttıkça daha fazla finansman sorunu yaşandığı gözlemlenmiştir.

Çivi (2018) tarafından KOBİ'lerin finansal sorunlarının çözümünde yeni finansman tekniklerinin uygulanmasının incelendiği çalışmada; işletmelerin faaliyet süreleri ile finansal sorunları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, gerçek kişi işletmesinin anonim şirkete göre daha fazla finansal sorun yaşadığı yani işletmenin hukuki statüsüne göre yaşadığı finansal sorunların anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Gedik (2011) tarafından Malatya İlinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki gıda işletmelerinin finansal yönetim tekniklerinin uygulanma profili ve bu işletmelerin teşviklerden faydalanma dereceleri incelenmiştir. Çalışma neticesinde, KOBİ'lerin finansal planlama ve bütçeleme yapılıması gerektiği konusunda ortak fikre sahip olmalarına rağmen işletmelerin %21'inin finansal planlama ve %15'inin de bütçeleme yapmadıkları tespit edilmiştir. İncelenen işletmelerin çoğunluğu (%88) finansman gereksinimlerini tahmin etmek için işletme bütçesi hazırladığı görülmüştür. KOBİ'lerin %51'inin proforma bilanço, %36'sının proforma fon akım tablosu, %58'inin proforma gelir tablosu ve %76'sının da nakit bütçesi hazırlamakta olduğu tespit edilmiştir. İlgili çalışma makale çalışmamızda kullanılan ölçeğin temelini oluşturmaktadır.

Literatür incelemesi sonunda Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetim, üretim, pazarlama ve finansman yapıları ile sorunları ve çözüm önerilerinin tartışıldığı görülmektedir. Bu tartışmalar içerisinde KOBİ'lerin finansal sorunlarının önemi vurgulanmıştır. KOBİ'lerin dışsal finansman kaynakları bulmada zorluklarla karşılaştıkları, kredi faizlerinin yüksekliğinin olumsuz etkileri, öz kaynak yetersizliği, teşvikler ile ilgili sorunları, kredi kullanırken teminat gösterme güçlüğü gibi konular tartışılmaktadır. Diğer bir deyişle KOBİ'lerin finansal sorunları ve çözüm önerileri finansal kaynakların boyutu ve KOBİ'ler için erişilebilirliği tartışılmaktadır. Bununla beraber işletme sermayesi ve finansal yönetim konusunun önemi daha çok teorik olarak incelenmektedir.

Türkiye ve dünya akademik yazınında KOBİ finansmanı alanındaki araştırmaların, KOBİ'lerde finansmana erişim ve bu konuda karşılaşılan sorunlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmalar, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin, gelişmiş ülkelere kıyasla dış kaynak sağlamada daha büyük sorunlar yaşadığını ortaya koymaktadır. Özellikle mikro ve küçük işletmelerin büyümelerini ağırlıklı dış kaynaklarla sağlaması, buna karşın kredibilite sorunları ve makroekonomik sıkıntılar nedeniyle bu kaynakların kısıtlı olarak kullanılabilir olmasından dolayı, işletmelerin mevcudiyetini devam ettirmesini etkileyecek kadar önemli olan, dolayısıyla işletme sahipleri veya yöneticileri açısından stratejik önem taşıyan finansal yönetim uygulamaları, finansmana erişim sorunlarına kıyasla geri planda kalmaktadır. Bu durum, akademik araştırmalara da

yansımakta, işletmelerde finans yönetimi uygulamaları konusunda, finansman sağlama sorunlarına kıyasla çok daha az sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir (Karadağ, 2014:3178).

## 5. BULGULAR, DEĞERLENDİRME VE HİPOTEZLER

Çalışmanın bu kısmında genelde finansal yönetimin özelde ise finansal yönetim tekniklerinin temel konuları arasında yer alan finansal planlama, çalışma sermayesi yönetimi, çalışma sermayesi unsurları yönetimi (nakit yönetimi, alacak yönetimi, stok yönetimi), sermaye bütçelemesi ile finansman kaynaklarının (kısa, orta ve uzun vadeli) Afyonkarahisar İli OSB örneğinde ne ölçüde uygulandığı ortaya konulacaktır. Bu bağlamda Afyonkarahisar OSB'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal sorunları, finansal yönetim tekniklerinin kullanma düzeyleri ile bu işletmelerin teşviklerden faydalanma sıklıkları belirlenecektir. Anket sorularına verilen cevaplara göre elde edilen bulgular iki ayrı başlık altında ele alınacaktır.

### 5.1. İşletmelerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Afyonkarahisar OSB içerisinde yer alan KOBİ'lerin ve yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular 8 ayrı tabloda hazırlanmıştır.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	28	26,4	26,4	26,4
	Erkek	78	73,6	73,6	100,0
Yaş	18-25 arası	9	8,5	8,5	8,5
	26-35 arası	32	30,2	30,2	38,7
	36-45 arası	39	36,8	36,8	75,5
	46-55 arası	21	19,8	19,8	95,3
	56 ve üzeri	5	4,7	4,7	100,0
Eğitim	Lise	27	25,5	25,5	25,5
	Lisans	75	70,8	70,8	96,2
	Yüksek Lisans	4	3,8	3,8	100,0
İşletmedeki Pozisyonları	Alt Kademe Yönetici	13	12,3	12,3	12,3
	Orta Kademe Yönetici	47	44,3	44,3	56,6
	Üst Düzey Yönetici	24	22,6	22,6	79,2
	İşletmenin Sahibi/Ortağı	22	20,8	20,8	100,0
	TOPLAM	106	100,0	100,0	

Tablo 3'te ankete katılan yöneticilerin demografik özellikleri ve işletmedeki pozisyonları gösterilmiştir. Yöneticilerin %73,6'sı erkek %26,4'ü ise kadınlardan oluşmaktadır. Yöneticilerin önemli bir kısmının erkek yönetici olduğu anlaşılmaktadır. Bayan yöneticilerin sayısı her geçen gün artmakla birlikte halen erkek yöneticilerin ağırlıklı çoğunlukta olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %8,5'i 18-25 yaş aralığında, %30,2'si 26-35 yaş aralığında, %36,8'i 36-45 yaş aralığında, %19,8'i 46-55 yaş arasında ve %4,7'si 56 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Tabloya göre firma yöneticilerin ağırlıklı çoğunluğunun (%56,6) orta yaş grubunda olduğu görülmektedir. Genç girişimcilerin %38,7 oranında olduğu tespit edilmiştir. Emeklilik olarak addedilebilecek yaş grubunun ise çok düşük oranda (%4,7) olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle KOBİ yöneticilerinin ağırlıklı olarak belirli bir tecrübeyi elde etmiş orta yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin %25,5'i Lise (temel eğitim düzeyi) mezunu iken, %70,8'i de lisans (yükseköğretim düzeyi) mezundur. Ayrıca araştırmaya katılan kişilerin %3,8'i de yüksek lisans düzeyinde eğitime sahiptir. İşletme

içindeki personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru gerçekleşen dönüşüm ile alternatif finansal kaynak kullanımları, bütçeleme gibi finansal yönetim uygulamalarındaki gelişmelerin yüksek eğitilmiş uzman yöneticilere duyulan gereksinimi arttırmaktadır. Ayrıca büyük ölçekli işletmelerde mevcut olan işletme sahibi - profesyonel yönetici ayrımının da zamanla KOBİ'ler üzerinde de önemli ölçüde gerçekleşeceği düşünülmektedir. Bu düşünceler de uzmanlaşmış yani yükseköğrenim mezunu, profesyonel, uzman istihdamının artacağını ortaya koymaktadır. KOBİ sahiplerinin lise ve alt düzeyde eğitim görmüş olmasında girişimcilik ruhlarının fazla olmaları, girişimci bir aile içerisinde yaşamış olmaları, uzun süreli bir eğitim yerine doğrudan uygulamalarla hayatın içinde belirli sektörlerde uzmanlaşmak istemeleri gibi etkenler etkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle aile şirketi şeklindeki KOBİ'lerde bu durumla sıklıkla karşılaşılmaktadır.

Anketi cevaplayan yöneticilerin %12,3'ü alt kademe yönetici, %44,3'ü orta kademe yönetici, %22,6'sı üst düzey yönetici ve %20,8'i işletme sahibi/ortağı pozisyonunda olduğu gözlemlenmiştir. Anketi cevaplayan kişiler finansal kaynak temin etme ve bu kaynakları kontrol etme, bütçeleme yapma ve finansal problemlerin çözümünde birinci dereceden sorumlu olan kişiler olması konusuna özen gösterilmiştir. Buradan hareketle KOBİ'lerin yaklaşık 1/5'inin yani %20,8'inin bu işlerden işletme sahibi veya ortağının sorumlu olduğu görülmektedir. Elbette ki yatırım sahipleri işletmenin geleceği ve kontrolü noktasında istekli olmaktadır. Ancak finansal yönetim, isteğin ötesinde belirli bir bilgi ve tecrübe birikimi gerektirmektedir. Bu nedenle işletme sahibinin ya da ortaklarından birisinin bu konuda yeterli düzeyde bilgiye sahip olması veya bu konuda asgari şartları taşıyan uzman bir personelin istihdam etmesi gerekir.

Anket çalışmasına katılan KOBİ'lerde %79,2'sinin işletme ortağı dışında uzman personel (yöneticiler) tarafından anketin cevaplandığı görülmektedir. Buradan hareketle KOBİ'lerin %79,2'sinin işletme ortağı dışında uzman personelin de (yöneticiler) şirketin finansal yönetimine dahil veya en azından bilgi sahibi oldukları düşünülmektedir. Bu durum kurumsallaşma ve KOBİ'lerin akılcı kararlar alabilmesi açısından olumlu bir gelişmedir. Uzman personel istihdamındaki artış oranı (niceliksel) ve bu personelin donanım düzeyindeki (niteliksel) artış KOBİ'lerin finansal karar alma, planlama, bütçeleme, doğru yatırım yapma, vd. finansal problemlerin çözümü açısından olumlu bir gelişmedir.

**Tablo 4.** Araştırmaya Katılanların İşletmelerinin Hukuki Statüsü

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Şahıs İşletmesi</b>	4	3,8	3,8	3,8
<b>Limited Şirketi</b>	88	83,0	83,0	86,8
<b>Anonim Şirketi</b>	14	13,2	13,2	100,0
<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 4'te ankete katılan işletme yöneticilerinin çalıştığı firmaların hukuki statüleri gösterilmiştir. İlgili işletmelerin %3,8'inin şahıs işletmesi, %83'ünün limited şirketi ve %13,2'sinin de anonim şirket olduğu görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin çok küçük bir oranı (%3,8) şahıs işletmesi iken, söz konusu işletmelerin tamamına yakınının (%96,2) şirket statüsünde oldukları tespit edilmiştir. Yeni Türk Ticaret Kanunu şahıs şirketlerinin ortak almadan sermaye şirketine dönüşebilmesi için limited ve anonim şirketlerin tek kişi ile kurulabilmesine olanak tanımıştır. Bu durum şirketleşmenin sayı olarak artmasına katkı sağlamaktadır. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşmayan şahıs işletmeleri de varlıklarını devam ettirmektedir. Yapılan araştırma sonucunda da en az sermaye (minimum 10.000 TL) gerektiren sermaye şirketi türü olan limited şirketlerinin %83 oranında en fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.** Araştırmaya Konu İşletmelerin Sektördeki Faaliyet Geçmişi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>1-5 Yıl</b>	8	7,5	7,5	7,5
<b>6-10 Yıl</b>	15	14,2	14,2	21,7
<b>11-15 Yıl</b>	16	15,1	15,1	36,8
<b>16-20 Yıl</b>	23	21,7	21,7	58,5
<b>20 Yıl Üzeri</b>	44	41,5	41,5	100,0
<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 5'de ankete katılan işletmelerin sektördeki faaliyet geçmişi yani kaç yıldır bu sektörde faaliyet gösterdikleri belirtilmiştir. Mevcut işletmelerin %7,5'inin 1-5 yıl arasında, %14,2'sinin 6-10 yıl arasında, yine %15,1'inin 11-15 yıl arasında, %21,7'sinin 16-20 arasında, %41,5'inin de 20 yıl ve üzerinde faaliyet geçmişlerinin olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle işletmelerin genel olarak kuruluş aşamasını tamamladıkları görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin yaklaşık yarısının (%41,5) 20 yıl ve üzerinde faaliyette bulunduğu görülmektedir. Genelde ise ankete cevap veren işletmelerin tamamına yakınının (%92,5) belirli bir bilgi ve tecrübeye sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Ankete katılan işletmeler içerisinde en büyük oran, kuruluşu 20 yıl ve üzerinde olan ticari işletmelerin (%41,5) olduğu görülmektedir. 10 yıl üzeri geçmişi bulunan işletmelerin kuruluş ve belirli bir üretim/pazarlama kapasitesini aştığı var sayılırsa AOSB'nde bu oran KOBİ'ler içinde %78,3 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum KOBİ'lerin piyasa şartlarına uyum sağlaması, kendi ayakları üzerinde durabilmesi, belirli bir ticari portföy oluşturabilmeleri, marka değeri oluşturabilmeleri vd. birçok unsur açısından oldukça önemli bir kazanımdır.

**Tablo 6.** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bağımsız Bir Finans Birimine Sahip Olma Durumu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Evet</b>	24	22,6	22,6	22,6
<b>Hayır</b>	82	77,4	77,4	100,0
<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 6'da araştırmaya katılan işletmelerin bağımsız bir finans birimine sahip olup olmadığı bilgisi ortaya konmuştur. Bu bağlamda ankete katılan işletmelerin %22,6'sının bünyesinde bağımsız bir finans birimine sahip olduğu, %77,4'ünün de bünyesinde bağımsız bir finans birimine sahip olmadığı tespit edilmiştir. İşletmelerin bağımsız bir finans birimine sahip olmaları, finansal yönetim alanında uzmanlaşmanın ve bu işe verilen önemin bir göstergesi olarak bakılabilir. Dolayısıyla işletmeler açısından bünyelerinde bağımsız bir finans biriminin bulunması kendileri açısından oldukça yararlıdır. Bu bağlamda ağırlıklı olarak aile şirketi şeklinde tezahür eden ve genellikle uzman personel ve bağımsız birimlerden yoksun olan KOBİ'lerde %22,6 oranında bağımsız bir finans biriminin olması oldukça önemli bir gelişmedir. İşletmelerin pazar paylarının artması, ürün yelpazesinin genişlemesi, dış pazarlara açılması, ürün miktarındaki ve personel sayısındaki artış gibi etkenler de uzman personel ve bu kapsamda oluşturulmuş bağımsız bir alt birime olan ihtiyaç oranının yükselmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla aynı örneklem üzerinde ileri tarihlerde yapılacak başka bir araştırma sonucunda bu oranın artacağı düşünülmektedir.

**Tablo 7.** İşletmelerde Uzman Finans Yöneticisi İstihdam Etme Durumları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Evet</b>	23	21,7	21,7	21,7
<b>Hayır</b>	83	78,3	78,3	100,0
<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 7'de araştırmaya katılan işletmelerin bünyelerinde uzman bir finans yöneticisi istihdam edip etmedikleri bilgisi gösterilmiştir. Sonuç itibarıyla mevcut işletmelerin %21,7'sinin uzman bir finans yöneticisi istihdam ettikleri, %78,3'ünün ise işletmelerinde uzman bir finans yöneticisi istihdam etmedikleri tespit edilmiştir. Tablo 6'da işletmelerde bağımsız finans birimi bulunma oranı %22,6 olduğu belirtilmişti. Tablo 7'de ise KOBİ'lerde uzman finans yöneticisi istihdam etme oranının %21,7 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ankete katılan işletmelerin %0,9 oranında yani ankete katılan işletmelerin 1-2 tanesi hariç tamamında bağımsız bir finans birimi oluşturanların aynı zamanda bu birimlerde uzman personel de istihdam ettikleri tespit edilmiştir.

KOBİ'lerde finans birimlerinde uzman finans yöneticisi istihdamı yerine benzer özelliklere sahip olduğu düşünülen muhtelif personel (muhasibe müdürü, vd.) istihdamının gerçekleştirilmesi de söz konusu olabilmektedir. Özellikle KOBİ'lerde muhasibe ve finans birimlerinin birbirinden çok bağımsız olmaması ya da uzman yönetici maliyetlerinden kaçınılmak istenmesi gibi nedenler bu yönde bir yönetim tercihinin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilmektedir.

**Tablo 8.** İstihdam Edilen Uzman Finans Yöneticilerinin Eğitim Durumu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Lise</b>	3	13,0	13,0	13,0
<b>Lisans</b>	17	73,9	73,9	86,9
<b>Yüksek Lisans</b>	3	13,0	13,0	100,0
<b>TOPLAM</b>	23	100,0	100,0	

Tablo 8'de araştırmaya katılan işletmelerin istihdam ettikleri uzman finans yöneticilerinin eğitim durumları gösterilmiştir. Ankete katılan işletmelerin %21,7'si işletmelerinde bir uzman finans yöneticisi istihdam etmektedirler. Bu işletmelerde istihdam edilen uzman personelin kendi içerisindeki eğitim durumu dağılımı Tablo 8'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre işletmelerin %13'ünün uzman finans yöneticisi lise ve yüksek lisans mezunu iken, %73,9'unun da lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Finans uzmanlarının %87'si üniversite mezundur.

Finans yönetiminin belirli bir mesleki bilgi ve deneyime dayanması nedeniyle bu mesleğe mensup kişilerin ağırlıklı olarak üniversite eğitime sahip olması beklenir. Bu nedenle ankete cevap veren firmalarda istihdam edilen personelin tamamına yakınının (%87) üniversite mezunu olması bu işin muhteviyatının olağan bir sonucudur.

**Tablo 9.** Uzman Finans Yöneticisi İstihdam Edilmemesinin En Önemli Nedeni

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Uzman Finans Yöneticisi Gerekliğini Düşünmeme</b>	14	16,9	16,9	16,9
<b>İşletmenin Sahipleri Tarafından Bu İşin Yürütülmesi</b>	46	55,4	55,4	72,3
<b>İşletmede Bağımsız Bir Finans Departmanının Olmaması</b>	8	9,6	9,6	81,9
<b>Uzman Finans Yöneticisi Temin Etme Sorunu</b>	0	0,0	0,0	81,9
<b>Uzman Finans Yöneticisinin Ücretinin Yüksek Olması</b>	5	6,0	6,0	87,9
<b>Diğer Nedenler</b>	10	12,0	12,0	100,0
<b>TOPLAM</b>	83	100,0	100,0	

Tablo 9'da araştırmaya katılan işletmelerin bir uzman finans yöneticisi istihdam etmemesinin en önemli nedeni gösterilmiştir. Ankete katılan işletmelerin %21,7'i uzman finans yöneticisi istihdam ettiklerini belirtmişlerdir. Uzman finans yöneticisi istihdam etmeyen %78,3 oranındaki KOBİ'nin uzman personel istihdam etmeme nedenlerinin kendi içindeki yüzdelik dağılımları Tablo 9'da gösterilmiştir. Katılımcıların %16,9'u gerekli olduğunu düşünmedikleri için, %55,4'ü işletme sahiplerince bu işlerin yapılması sebebiyle, %9,6'sı işletmelerinde bağımsız bir finans departmanının olmaması nedeniyle, %6'sı uzman finans yöneticisi ücretlerinin yüksek olması sebebiyle ve yine %12'si de diğer nedenlerle işletmelerinde uzman finans yöneticisi istihdam etmediklerini belirtmişlerdir. Ankete katılan işletmelerden hiçbirisi uzman bir finans yöneticisi temin etme sorunu yaşamaları dolayısıyla işletmelerinde uzman finans yöneticisi istihdam etmedikleri seçeneğini işaretlememişlerdir. Tablo 9'da görülen uzman finans personeline ihtiyaç duymayan KOBİ'lerin toplam oranı %72,3 olarak (%16,9 + %55,4) karşımıza çıkmaktadır. Bu oran KOBİ'lerin finansal yönetimin önemini yeterince kavrayamadığı düşüncesini ortaya koymaktadır. Tablo 6'ya göre ankete katılan KOBİ'lerin %77,4'ünde bağımsız bir finans biriminin olmaması da bu düşüncesi desteklemektedir.

İşletmelere güç sağlayan ve yönlendiren girişimci, diğer kişiler tarafından fark edilmeyen fırsatları yakalayıp planlı ve programlı bir süreç içerisinde değerlendirirken insan kaynaklarını ihmal etmemelidir (Yılmaz ve Arvas, 2019:1071). Bu sebeple bir insan kaynağı olarak profesyonel bir finans yöneticisi istihdamının işletmeye olacak katkıları konusunda KOBİ'lerin bilgilendirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.

**Tablo 1.** İşletmelerde Finansman Faaliyetlerinin Kim Tarafından Yürütüldüğü Bilgisi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Uzman Finans Yöneticisi</b>	11	10,4	10,4	10,4
<b>İşletme Sahibi</b>	65	61,3	61,3	71,7
<b>Üst Düzey Yönetici</b>	18	17,0	17,0	88,7
<b>İşletme Personelinden İşe Yakın Herhangi Bir Kişi</b>	5	4,7	4,7	93,4
<b>Diğer</b>	7	6,6	6,6	100,0
<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 10'da araştırmaya katılan işletmelerin finansal faaliyetlerinin kim tarafından yürütüldüğü gösterilmiştir. Ankete katılan işletmelerin %10,4'ünde uzman bir finans yöneticisi tarafından, %61,3'ünde işletme sahibi tarafından, %17'sinde üst düzey yönetici tarafından, %4,7'ünde işletme personelinden işe yakın herhangi bir kişi tarafından, %6,6'sında da diğer kişiler tarafından finansal faaliyetlerin yürütüldüğü belirlenmiştir. Tablo 6'da işletmelerde bağımsız finans birimi bulunma oranı %22,6'dır. Buradan hareketle bu birimlerde sorumlu birer uzman finans yöneticisinin de olması gerekmektedir. Dolayısıyla da işletmelerdeki finansman faaliyetlerinin bu kişilerce yürütülmesi beklenir. Ancak işletmelerde finans faaliyetlerini yürüten uzman finans yöneticisi oranı %10,4 ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Buradan hareketle bağımsız finans bölümlerinde istihdam edilen bazı kişilerin uzman finans yöneticisi konumunda olmadığı veya bu kişilerin istihdam ediliyor olmasına rağmen finansal yönetim işlerinde birinci derecen sorumlu olmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Uzman finans yöneticisi veya işletme personeli olup yapılan işe yakın bir çalışan tarafından finansal faaliyetlerin yürütülme oranı %4,7'dir. Bu tabloya göre KOBİ'lerin yarısından fazlasında finansal yönetim hizmetleri işletme sahipleri/ortakları ya da bu kişilerin personel/hissedar olmayan yakınları tarafından yapılmamaktadır.

## 5.2. Finansal Yönetim Tekniklerinin Ölçülmesine Esas Bulgular

Afyonkarahisar OSB içerisinde yer alan KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerinin ölçülmesine ilişkin bulgular 9 ayrı tabloda hazırlanmıştır.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılan İşletmelerde Finansal Planlamanın Yapılma Durumu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Evet</b>	85	80,2	80,2	80,2
<b>Hayır</b>	21	19,8	19,8	100,0
<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 11'de araştırmaya katılan işletmelerde finansal planlamanın yapıp yapılmadığı bilgisi gösterilmiştir. Sonuç itibariyle mevcut işletmelerin %80,2'sinin finansal planlama yaptığı, %19,8'inin ise işletmelerinde finansal planlama yapmadıkları tespit edilmiştir. Tabloya göre finansal planlama yapan KOBİ'lerin yüksek oranda olması önemli bir kazanımdır. Ancak bu oranın daha da yüksek olabileceği düşünülmektedir. İşletme ölçeği ne kadar küçük olursa olsun KOBİ'lerin planlı ve programlı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla finansal planlamanın yararlarını daha iyi kavrayabilecekleri ve bu etkinliği ideal bir şekilde nasıl gerçekleştirebilecekleri konusunda desteklenmeleri tabloları daha da olumlu hale getireceği düşünülmektedir.

**Tablo 3.** İşletmelerde Finansal Planlama Yapılmamasının En Önemli Nedeni

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gerekli Olduğuna İnanmama	0	0,0	0,0	0,0
İhtiyaç Duymama	8	38,1	38,1	38,1
Yeterli Bilgi Düzeyine Sahip Olmama	11	52,4	52,4	90,5
Diğer Nedenler	2	9,5	9,5	100,0
<b>TOPLAM</b>	21	100,0	100,0	

Tablo 12'de araştırmaya katılan işletmelerin finansal planlama yapmamasının en önemli nedeni gösterilmiştir. Sonuç itibarıyla mevcut işletmelerin %80,2'sinin finansal planlama yapmalarına rağmen geriye kalan %19,8'inin de finansal planlama yapmadıkları tespit edilmiştir. Finansal planlama yapmayan katılımcıların %38,1'inin ihtiyaç duymadıkları için, %52,4'ünün bu konuda yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları için, %9,5'inin de diğer nedenlerden dolayı finansal planlama yapmadıkları belirlenmiştir.

Tablo 12'ye göre ankete katılan KOBİ'lerin finansal planlama yapmamasının en temel nedeninin %52,4 oranda "*finansal planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olmama*" durumu olduğu tespit edilmiştir. Yani finansal planlama yapmayan her iki işletmeden en az birinin finansal planlama konusunda gerekli bilgiye sahip olmadığı, bu nedenle de finansal planlama yapmadığı anlaşılmaktadır. Buradan hareketle ticaret ve sanayi odaları, meslek birlikleri (TUSİAD, MÜSİAD, vs.), organize sanayi bölgesi yönetimleri, Valilikler, Belediyeler, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, KOSGEB, İŞKUR, Üniversiteler, finans kuruluşları, danışmanlık firmaları, vd. bazı organizasyonların katkılarıyla bu konuda eğitimler verilmesi ve belirli periyotlarda danışmanlık hizmetleri sunulması bu eksikliği ortadan kaldırarak, mevcut ihtiyacı giderecektir. Daha bilinçli, programlı ve sistematik olarak hareket eden KOBİ'ler, finansal sorunlarını çok daha kolay ve hızlı çözebileceklerdir.

**Tablo 4.** İşletmelerde Bütçeleme Faaliyeti Yapılması Durumu (Yapılmakta mıdır?)

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Evet</b>	102	96,2	96,2	96,2
<b>Hayır</b>	4	3,8	3,8	100,0
<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 13'te araştırmaya katılan işletmelerin bütçeleme faaliyetinin yapıp yapılmadığı bilgisi gösterilmiştir. Katılımcı işletmelerin %96,2'sinin bütçeleme faaliyeti yaptıkları, %3,8'inin ise işletmelerinde bütçeleme faaliyetini yapmadıkları tespit edilmiştir. Ankete cevap veren işletmelerin tamamına yakınının (%96,2) bütçeleme faaliyeti yaptığı görülmektedir.

**Tablo 5.** İşletmelerde Bütçeleme Faaliyetinin Yapılmamasının En Önemli Nedeni

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gerekli Olduğuna İnanmama	0	0,0	0,0	0,0
İhtiyaç Duymama	1	25,0	25,0	25,0
Yeterli Bilgi Düzeyine Sahip Olmama	0	0,0	0,0	25,0
Diğer Nedenler	3	75,0	75,0	100,0
<b>TOPLAM</b>	4	100,0	100,0	

Tablo 14'de araştırmaya katılan işletmelerin bütçeleme faaliyeti yapmamasının en önemli nedeni gösterilmiştir. Sonuç itibarıyla ankete katılan işletmelerin sadece %3,8'i bütçeleme faaliyeti yapmadıklarını beyan etmişlerdir. Bu işletmelerden 1 tanesi (%25) bütçeleme faaliyeti yapmaya ihtiyaç duymadıklarını beyan etmiştir. Kalan 3 işletme de (%75) bütçeleme faaliyeti yapmamayı "diğer nedenlere" dayandırmıştır. Diğer nedenler ile ilgili seçeneklerin mevcut olmaması nedeniyle ortaya çıkan bu oran ile ilgili kesin bir çıkarımın yapılamamaktadır.

**Tablo 6.** Araştırmaya Katılanların KOBİ'lere Sağlanan Teşviklerden Yararlanma Durumu

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Arada	Sık Sık	Her Zaman	Toplam Yüzde
<b>KOSGEB Teşvikleri</b>	24,5	15,1	<b>42,5</b>	15,1	2,8	100,0
<b>Eximbank Kredileri</b>	<b>83,0</b>	9,4	4,7	0,0	2,8	100,0
<b>Ticaret Bakanlığı Teşvikleri</b>	<b>67,0</b>	4,7	13,2	9,4	5,7	100,0
<b>Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşvikleri</b>	<b>73,6</b>	12,3	7,5	3,8	2,8	100,0
<b>Vergisel Teşvikler</b>	<b>27,4</b>	17,9	23,6	<b>13,2</b>	<b>17,9</b>	100,0
<b>Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Teşvikleri</b>	<b>96,2</b>	3,8	0,0	0,0	0,0	100,0
<b>AB Projeleri</b>	<b>96,2</b>	2,8	0,9	0,0	0,0	100,0

Tablo 15'de araştırmaya katılan işletmelerin hangi teşvik türlerinden ne sıklıkla yararlandıkları sorusuna alınan cevaplar ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. İlgili teşvik ve kredilerden "hiçbir zaman" yararlanmayan ya da "nadiren" yararlanmış olanların toplamı ilgili kredi/teşvik türünden istifade edilme oranının düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kredi/teşviklerden "arada" sırada yararlananlar orta düzeyi; "sık sık" ve "her zaman" yararlananlar da bu konuda daha üst düzeyi belirlemektedir.

Afyonkarahisar OSB'nde faaliyette bulunan ve ankete katılan KOBİ'lerin sadece "vergisel teşvikler"den toplamda %31,1 oranında "yüksek düzeyde" yararlandığı görülmektedir. Ayrıca "KOSGEB teşvikleri"nden de toplamda %42,5 oranında "orta düzeyde" yararlandığı tespit edilmiştir. Diğer kredi ve teşviklerden ise "düşük düzeyde" yararlandığı görülmektedir. Hatta "Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Teşvikleri" ile "AB Projeleri"nden yok denecek kadar az düzeyde yararlandığı anlaşılmaktadır.

Vergisel teşviklerin daha geniş kitlelere çok yönlü olarak duyurulması bu teşviklerden yararlanma oranını yükseltmektedir. Yine KOSGEB'in genellikle her ilde şubeye sahip olması ve proje hazırlayan bağımsız danışmanlık firmalarının KOBİ'lere ulaşması nedeniyle de bu kurumun teşvik ve desteklerinin tanınırlık ve kullanım oranlarını yükseltmektedir. KOSGEB'in girişimcilik eğitimine bağlı olarak verdiği karşılıksız ve karşılıklı maddi destekler de bu oranın yükselmesine katkı sağladığı düşünülmektedir.

Türkiye'de mevcut olan tüm yatırım, kredi, teşvik ve desteklerin İl ve İlçe düzeyinde belirli bir kamu kurumu tarafından zorunlu olarak ilgililerine duyurulması oldukça yararlı olacaktır. Bilgi havuzuna aktarılan bilgiler ilgililerine e-mail, web duyurusu, faks, toplantı gibi araçlarla aktarılacak maksimum fayda elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

**Tablo 7.** İşletmelerin Yatırımlarının Finanse Edildiği Finansman Kaynakları Türü

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Arada	Sık Sık	Her Zaman	Toplam Yüzde
<b>Banka Kredileri</b>	18,9	16,0	<b>47,2</b>	11,3	6,6	100,0
<b>Sermaye Artışı</b>	17,0	<b>44,3</b>	32,1	6,6	0,0	100,0
<b>Önceki Yıllar Kârlarından Dağıtılmayan Kârlar</b>	<b>34,0</b>	<b>36,8</b>	8,5	13,2	7,5	100,0
<b>Forfaiting</b>	<b>99,1</b>	0,9	0,0	0,0	0,0	100,0
<b>Faktoring</b>	<b>97,2</b>	2,8	0,0	0,0	0,0	100,0
<b>Leasing</b>	<b>83,0</b>	8,5	4,7	3,8	0,0	100,0
<b>Tahvil İhracı</b>	<b>100,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Tablo 16'da araştırmaya katılan işletmelerin yatırımları için hangi finansman kaynaklarından ne sıklıkla yararlandıkları sorusuna alınan cevaplar ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. Afyonkarahisar OSB'nde faaliyette bulunan ve ankete katılan KOBİ'lerin "banka kredileri"nden "orta düzeyde" yararlandıkları; diğer tüm finansal kaynaklardan da "düşük düzeyde" yararlandıkları tespit edilmiştir. Özellikle kısa vadeli finansman

kaynak türü olan faktöring ile orta vadeli finansman türü olan forfaiting'in yok denecek kadar az düzeyde ve yine orta vadeli finansman türü olan leasing'in de çok düşük düzeyde kullanıldığı görülmektedir. Tahvil ihracı ise hiçbir KOBİ tarafından kullanılmadığı tespit edilmiştir. Mevcut verilere göre KOBİ'lerin sadece kısa ve orta vadeli banka kredileri ile yatırımlarını finanse etme alışkanlıklarına sahip oldukları görülmüştür. Bununla birlikte "sermaye artışı"nın da orta düzeye yakın bir şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir. Çalışılan finans kuruluşlarının hizmet portföyü, teminat olarak ileri sürülebilecek mal varlığı ve alternatif finansal kaynaklar ile ilgili bilgi düzeyi gibi faktörlerin belirli finansal kaynaklar ile sınırlı kalınmasına etki ettiği düşünülmektedir.

**Tablo 8.** İşletmelerin Finansal Gereksinimini Tahmin Etmek İçin Kullanılan Yöntemler

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Arada	Sık Sık	Her Zaman	Toplam Yüzde
<b>Proforma Bilanço Hazırlamak</b>	<b>24,5</b>	<b>17,9</b>	24,5	17,9	15,1	100,0
<b>Proforma Fon Akım Tablosu Hazırlamak</b>	<b>65,1</b>	<b>15,1</b>	17,0	0,0	2,8	100,0
<b>Proforma Gelir Tablosu Hazırlamak</b>	<b>45,3</b>	<b>19,8</b>	16,0	10,4	8,5	100,0
<b>Nakit Bütçesi Hazırlamak</b>	17,0	2,8	15,1	<b>41,5</b>	<b>23,6</b>	100,0
<b>İşletme Bütçesi Hazırlamak</b>	5,7	12,3	18,9	<b>34,9</b>	<b>28,3</b>	100,0

Tablo 17'de araştırmaya katılan işletmelerin finansal gereksinimini tahmin etmek için hangi yöntemlerden ne sıklıkla yararlandıkları sorusuna alınan cevaplar ve yüzdeler dağılımları gösterilmiştir. AOSB'nde faaliyette bulunan ve ankete katılan KOBİ'lerin "nakit bütçesi hazırlamak" (%65,1) ve "işletme bütçesi hazırlamak" (%63,2) tekniklerinden "yüksek düzeyde" yararlandıkları; diğer tüm tekniklerden de "düşük düzeyde" yararlandıkları tespit edilmiştir. Ancak düşük seviyelerde de olsa tüm tekniklerin genel olarak uygulandığı görülmektedir. Uzman finans yöneticisi istihdamının artması ile bu oranların daha da artacağı düşünülmektedir.

İşletmelerin finansal gereksinimlerini tahmin etmek için finansal planlama yapmaları, bu nedenle de muhtelif tahmin yöntemlerinden ayrı ayrı yararlanmaları KOBİ'lerin finansal sorunlarının çözümüne önemli katkılar sağlayacaktır. Ancak KOBİ'lerin Tablo 11'e göre %80,2'si finansal planlama yapmasına rağmen, finansal gereksinimlerini tahmin etmek için ihtiyaç duyulan finansal yöntemlerden yeterince yararlanmadıkları görülmektedir. Örneğin ankete katılan KOBİ'lerin %83'ü "nakit bütçesi hazırlama" yöntemini kullanırken, bu işletmelerin %2,8'i bu yöntemden "nadiren", %15,1'i de "arada" sırada yararlandıkları tespit edilmiştir. Bu durum KOBİ'lerin finansal planlama için nakit bütçesinden elde edilecek yararlar hakkında tam bilgi ve deneyim sahibi olmadıkları kanaatinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Elde edilen verilere göre ankette seçenek olarak sunulan diğer finansal tahmin yöntemleri ile ilgili de aynı değerlendirmeler yapılmaktadır.

**Tablo 18.** İşletmelerin Kullandığı Nakit, Alacak ve Stok Yöntemleri

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Arada	Sık Sık	Her Zaman	Toplam Yüzde
Fon akım tablosu	0,9	0,9	10,4	<b>42,5</b>	<b>45,3</b>	100,0
<b>Borçluların kredi döneminin gözden geçirilmesi</b>	<b>28,3</b>	<b>14,2</b>	17,0	16,0	24,5	100,0
Borçlulara iskonto yapılması	<b>58,5</b>	<b>17,9</b>	17,0	3,8	2,8	100,0
Şüpheli alacakların takibi	17,0	14,2	20,8	<b>20,8</b>	<b>27,4</b>	100,0
Stok düzeyinin kontrolü	4,7	9,4	12,3	<b>48,1</b>	<b>25,5</b>	100,0
Sipariş verme noktasının belirlenmesi	21,7	11,3	10,4	<b>40,6</b>	<b>16,0</b>	100,0
Faktoring şirketleri ile çalışma	<b>91,5</b>	<b>5,7</b>	0,0	2,8	0,0	100,0
<b>Stok devir hızının hesaplanması</b>	<b>20,8</b>	<b>23,6</b>	11,3	35,8	8,5	100,0

Tablo 18'de araştırmaya katılan işletmelerin nakit, alacak ve stok yönetimleri ile ilgili hangi yöntemlerden ne sıklıkla yararlandıkları sorusuna alınan cevaplar ve yüzdeler dağılımları gösterilmiştir. Afyonkarahisar OSB'nde faaliyette bulunan ve ankete katılan KOBİ'lerin "borçluların kredi döneminin gözden geçirilmesi" (%42,5), "borçlulara iskonto yapılması" (%76,4), "faktoring şirketleri ile çalışma" (%97,2) ve "stok devir hızının hesaplanması" (%44,4) yöntemlerinden "düşük düzeyde" yararlandıkları; "fon akım tablosu" (%87,8), "şüpheli

alacakların takibi" (%48,2), "stok düzeyinin kontrolü" (%73,6) ve "sipariş verme noktasının belirlenmesi" (%56,6) yöntemlerinden de "yüksek düzeyde" yararlandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte "borçluların kredi dönemlerinin gözden geçirilmesi" (%40,5) ve "stok devir hızının hesaplanması" (%44,3) yöntemlerinin "düşük düzey" ve "yüksek düzey" oranlarının birbirine çok yakın seviyede tercih edildikleri görülmüştür.

Tablo 18'de yer alan verilere göre Afyonkarahisar OSB'nde faaliyet gösteren ve araştırmaya katılan KOBİ'lerin alacak takibi konusunda önemli ölçüde hassasiyete sahip oldukları görülmektedir. Alacakların takip edilerek, tahsilata esas finansal planlama yapmakta ve alacakların şüpheli alacağa dönüşme olasılığını azaltmayı hedeflemektedirler. Bu kapsamda borçluların kredi döneminin gözden geçirilmesi uygulaması da gerçekleştirilmektedir.

Borçlulara iskonto uygulanması genellikle alacakların hızlı bir şekilde tahsil edilmesi ve şüpheli alacakların az bir kayıpla tahsil edilebilir hale getirilmesi amacıyla kullanılır. Ankete katılan KOBİ'lerin %76,4'ü bu uygulamayı hiç gerçekleştirilmemekte ya da nadiren bu uygulamaya başvurmaktadır. KOBİ'ler açısından bu uygulama kâr marjındaki azalmaya ya da bazen az miktarda zarar etmeye neden olmaktadır. Ancak KOBİ'ler acil nakit ihtiyaçlarının hâsıl olması halinde erken tahsilat yapabilmek adına ya da vadesi geçmiş şüpheli alacakların önemli bir kısmını tahsil edebilmek için bu yöntemi uygulamaları nedeniyle bu yüksek oran oldukça sevindiricidir. Çünkü az zarar etme ya da az kâr elde etme ihtimali azalmaktadır. KOBİ'lerin %91,5'i hiçbir zaman bir faktoring firmasıyla çalışmadığını beyan etmektedir. Nadiren bu hizmetten yararlanan KOBİ'lerin oranı ise %5,7'dir. Bilindiği üzere faktoring şirketleri KOBİ'lerin alacaklarını belirli bir hizmet bedeli karşılığında devralmaktadır. Dolayısıyla alaktan iskonto yapmak ile yakın bir mantığa sahip bu uygulama KOBİ'lere belirli yararlar sağlamakla birlikte bu hizmete hiç ihtiyaç duyulmaması ya da çok nadiren ihtiyaç duyulması KOBİ'ler için çok daha olumlu bir durumdur.

Ankete katılan KOBİ'lerin üst düzeyde %73,6 oranında stok düzeylerini kontrol ettikleri görülmektedir. KOBİ'ler için önemi büyük olan bu uygulamanın farklı periyot aralığında da olsa yapılıyor olması gerekmektedir. Çünkü bu durum finansal sorunlarla mücadele açısından oldukça önemlidir. Stok düzeyindeki fazlalık ek stoklama maliyetlerinin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Optimal düzeyin altındaki stoklar ise talep edilen ürün ya da hizmetin zamanında teslim edilememesine sebebiyet verebilecektir. Dolayısıyla işletmelerin stoklarını pazar paylarına göre ayarlamaları bu konuda ortaya çıkabilecek birçok finansal sorunun en baştan çözülebilmesine katkı sağlayacaktır. KOBİ'ler tarafından mal veya hizmet alışverişlerinde sipariş verme noktasının belirlenmesi özellikle maliyetlerin azaltılması açısından önem arz etmektedir. Bu sebeple bu uygulamayı yapmayan ya da nadiren yapan işletme oranının %33'de kalması olumlu bir sonuçtur. Ancak KOBİ'lerin bu uygulama ile ilgili çalışma kültürlerini daha çok içselleştirerek sürekli olarak dikkate almaları işletmeler için daha çok yarar elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

Stok devir hızı, stoktaki ürünlerin bir yıl içerisinde firma tarafından ne kadar sürede tüketildiği veya bu ürünlerin ne kadarının nakde çevrildiğidir. Stok devir hızı ile stokların ne kadar sürede yenilediği tespit edilir. Böylelikle bir yıl içerisinde periyodik olarak hangi dönemlerde ne kadar üretim veya stoklama yapılacağı tespit edilerek kaynak israfının önüne geçilir. Stok devir hızının dengede kalması en ideal ölçüdür. Stok devir hızının azalması stoktaki ürünlerin satılamaması olarak yorumlanabilirken, stok devir hızının yükselmesi de stokların hızlı bir şekilde satılması yani nakde dönüşmesi ve stokların satışlar için yetersiz kalması anlamında yorumlanabilir. Tablo 18'e göre bu hızı sık sık ve her zaman kontrol eden işletme oranının % 44,3 olduğu görülmektedir. Bu oranlar, daha öncede bahsedildiği gibi ilgili kuruluşlarca KOBİ'lere sağlanan bilgi, destek ve yönlendirme ile olumlu yönde daha da artırılabilir.

**Tablo 19.** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Finansal Sorunları

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Arada	Sık Sık	Her Zaman	Toplam Yüzde
Alacakların Tahsilindeki Gecikme	1,9	2,8	39,6	<b>39,6</b>	<b>16,0</b>	100,0
Kredi Olanaklarının Sınırlı Olması	<b>46,2</b>	<b>23,6</b>	25,5	1,9	2,8	100,0
Çalışma Sermayesi İhtiyacının Artması	<b>15,1</b>	<b>38,7</b>	31,1	8,5	6,6	100,0
Maliyetlerdeki Artışlar	0,0	2,8	15,1	<b>50,0</b>	<b>32,1</b>	100,0
Öz Kaynak İhtiyacı	<b>44,3</b>	<b>17,9</b>	26,4	5,7	5,7	100,0
Satışların Yetersizliği	8,5	30,2	<b>44,3</b>	10,4	6,6	100,0
Kredi Faiz Oranının Yüksekliği	8,5	13,2	11,3	<b>29,2</b>	<b>37,7</b>	100,0

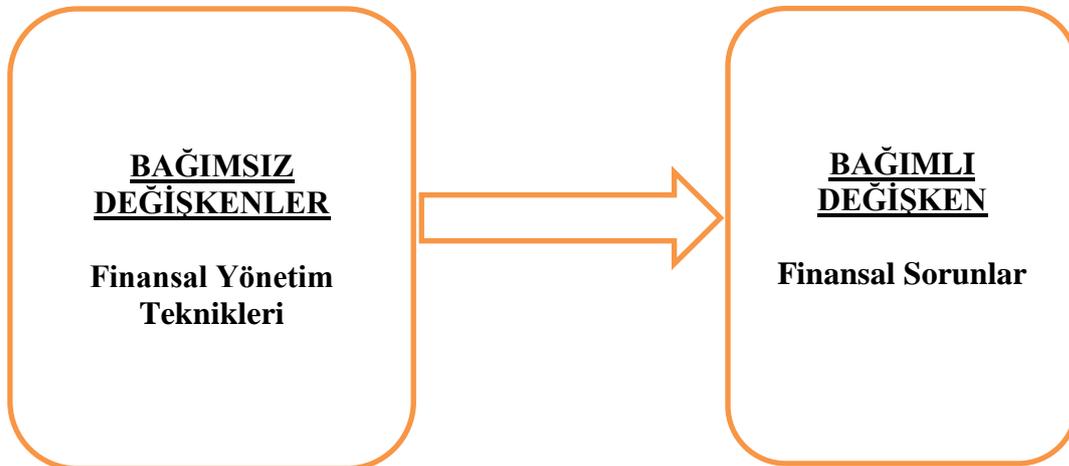
Tablo 19’da araştırmaya katılan işletmelerin finansal sorunlarının neler olduğu ve ne sıklıkla yaşandığına dair sorulara alınan cevaplar ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. AOSB’nde faaliyette bulunan ve ankete katılan KOBİ’lerin finansal sorunlarının en başında (%82,1 yüksek düzey oranında) "maliyetlerdeki artışlar"ın geldiği görülmektedir. En çok karşılaşılan ikincil sorun ise kredi faiz oranının yüksekliğidir. 2018 yılı itibariyle etkisi artan döviz kuru artışlarının burada önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Özellikle enerji, akar - yakıt, depolama, ulaşım, işçi giderleri ve vergisel maliyet artışındaki önemli ana kalemleri oluşturmaktadır. Bu olumsuzluk piyasalarda ödeme güçlükleri yaşanmasına dolayısıyla da "alacakların tahsilinde gecikmeye" (%55,6 yüksek düzey oranında) neden olmaktadır. Maliyetlerin yükselmesi, piyasadaki belirsizlikler, tahsilatlardaki gecikmelere ve en nihayetinde de "satışların yetersizliğine" (%44,3 orta düzey oranında) neden olmaktadır.

Kredi olanaklarının sınırlı olmasının istenilen kredi tutarı, faiz oranı, ödeme planı, gösterilebilecek teminatlar ve diğer ek koşullarla doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Nitekim karşılaşılan ikincil sorunun %66,9 oranıyla kredi faiz oranının yüksekliği olduğu görülmektedir. KOBİ’ler için makul sınırlarda olmayan kredi imkanları esasında bir kredi imkanı olarak görülemez. Dolayısıyla kredi olanağından kasıt; uygun miktarda, oranda ve vadede kredi alınabilmedir. Tablo 19 verilerine göre Afyon OSB içerisinde yer alan KOBİ’lerin "alacakların tahsilinde gecikme", "maliyetlerdeki artışlar" ve "satışların yetersizliği" konularında finansal sorunları vardır. Bununla birlikte bu KOBİ’lerin genel olarak yeterli özkaynaklara sahip oldukları, çalışma sermayesi ihtiyacının ağırlıklı olarak düşük düzeyde olduğu ve kredi imkânlarının sorunlu olmadığı görülmektedir. Büyük çoğunluğu aile işletmesi olan ve belirli bir piyasa geçmişine sahip olan KOBİ’ler olumsuz piyasa şartlarından negatif yönlü etki altında kalmamak adına "sağlamcı" olarak nitelendirebileceğimiz minimum risk düzeyinde üretim ve pazarlama stratejisi benimsedikleri anlaşılmaktadır. Belirli bir finansal kaynağa sahip olan bu işletmeler artan maliyetler dolayısıyla piyasada meydana gelen alım gücündeki düşüşü de esas alarak yeni yatırımlar yapmak yerine mevcut üretim ve pazarlama ağları ile piyasadaki konumlarını korumayı tercih etmektedirler. Bu nedenle kredi ve benzeri finansal kaynaklara zorunlu kalmadıkça müracaat etmemektedirler. Ayrıca piyasadaki durgunluk ve diğer olumsuz etkenler sebebiyle de riskli satışlardan kaçınma yoluna gitmektedirler. Bu durumda toplam satış düzeylerinde azalmaya neden olmaktadır. Ancak piyasa şartlarındaki mevcut olumsuzluklar nedeni ile yine de zaman zaman alacakların tahsilinde gecikmeler yaşanmaktadır. Tablo 19 verilerine göre geciken alacakların bir kısmı (%58,2) yasal yollar ile bir kısmı (%6,6) borçlulara iskonto yapılması (kâr oranında azalma) ile ve bir kısmı da kredi dönemlerinin takip edilerek borçlu tarafın ödeme yapmasının hızlandırılması sağlamak (%40,5) gibi muhtelif usuller bazen tek başlarına bazen de birlikte uygulanarak alacakların gecikmeli de olsa tahsil edilmesi sağlanmaktadır. Alacakların tahsilindeki gecikmeler işletmelerin ihtiyaç duydukları fonların azalmasına ve gecikmesine neden olmaktadır. Ancak işletme bünyesinde mevcut olan fonlar ile bu açıklar kapatılarak işletmenin ayakta kalması sağlanmaktadır. Ayrıca tahsil edilen tutarlarda ilgili dönemlere fon katkısı sağladıkları için orta ve uzun vadede sermaye miktarı seviyesinin korunmasına katkı oluşturmaktadır.

### 5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İşletmelerin uyguladıkları finansal yönetim teknikleri ile finansal sorunları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmada geliştirilen model şöyledir:

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırmada geliştirilen modele göre 1 tane bağımsız değişken ve 1 tane de bağımlı değişken bulunmaktadır. Araştırmadaki bağımsız değişken; “Finansal Yönetim Teknikleri”, bağımlı değişken olarak "Finansal Sorunlar" kullanılmıştır.

Bu araştırmada, Afyonkarahisar Organize Sanyı Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Bu inceleme doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: KOBİ'lerin (yöneticiler) kullandıkları finansal yönetim teknikleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: KOBİ'lerin (yöneticiler) kullandıkları finansal yönetim teknikleri, finansman kaynakları ve teşviklerin karşılaştıkları finansal sorunlar üzerine bir etkisi vardır.

H2<sub>1</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2<sub>2</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2<sub>3</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2<sub>4</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2<sub>5</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2<sub>6</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2<sub>7</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2<sub>8</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2<sub>9</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2<sub>10</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2<sub>11</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2<sub>12</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### 5.4. Hipotez Testleri

**“H1: KOBİ'lerin (yöneticiler) kullandıkları finansal yönetim teknikleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasındaki ilişki vardır”.** H1 hipotezi pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 20'de verilmiştir;

**Tablo 9.** Kullanılan Finansman Yöntemleri ve Finansal Yönetim Teknikleri ile Karşılaşılan Finansal Sorunlar Arasındaki İlişki

	Alacakların Tahsildeki Gecikme	Kredi Olanaklarının Sınırlı Olması	Çalışma Sermayesi İhtiyacının Artması	Maliyetlerdeki Artışlar	Öz Kaynak İhtiyacı	Satışların Yetersizliği	Kredi Faiz Oranının Yüksekliği
Proforma bilanço hazırlamak	,024	,029	,023	-,124	-,087	<b>,212*</b>	,036
Proforma fon akım tablosu hazırlamak	<b>,271**</b>	,033	<b>,216*</b>	<b>,205*</b>	,003	<b>,364**</b>	,107
Proforma gelir tablosu hazırlamak	,170	-,150	,044	,122	-,050	<b>,191*</b>	-,008
Nakit bütçesi hazırlamak	,126	-,057	-,054	-,086	<b>-,265**</b>	<b>,266**</b>	,064
İşletme bütçesi hazırlamak	,163	<b>,206*</b>	<b>,282**</b>	<b>,254**</b>	,063	<b>,198*</b>	<b>,248*</b>
Fon Akım Tablosu	-,070	,021	<b>,211*</b>	-,010	,016	,019	,048
Borçluların kredi döneminin gözden geçirilmesi	<b>,229*</b>	,182	,168	-,083	-,115	,178	,081
Borçlulara iskonto yapılması	<b>,251**</b>	,165	<b>,267**</b>	<b>,358**</b>	<b>,427**</b>	<b>,255**</b>	<b>,324**</b>
Şüpheli alacakların takibi	-,021	-,037	<b>-,230*</b>	-,091	,109	-,106	,010
Stok düzeyinin kontrolü	-,035	-,041	-,083	-,066	-,126	-,027	-,083
Sipariş verme noktasının belirlenmesi	-,019	,115	,063	,025	,014	-,120	,020
Factoring şirketleri ile çalışma	-,119	<b>,245*</b>	,067	-,016	,118	,028	,078
Stok devir hızının hesaplanması	-,072	-,001	,019	-,062	-,140	-,052	-,094

\*\* %99 güven seviyesinde \*%95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir

Tablo 20’de analiz sonuçlar incelendiğinde;

- **Alacakların tahsildeki gecikme** ile proforma fon akım tablosu hazırlama, borçluların kredi döneminin gözden geçirilmesi ve borçlulara iskonto yapılması arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı ilişki; alacakların tahsilinde daha sık gecikme yaşandıkça nakit sıkıntısı artacağı için mevcut nakdi daha iyi değerlendirmek adına daha sık proforma fon akım tablosu hazırlandığı, nakit akışını hızlandırmak için borçlulara daha sık iskonto yapıldığı ve borçluların kredi döneminin daha sık gözden geçirildiği şeklinde yorumlanabilir.
- **Kredi olanaklarının sınırlı olması** ile işletme bütçesi hazırlama ve factoring şirketleri ile çalışma arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı ilişki; kredi imkanlarının sınırlı olması nedeniyle mevcut kaynakların daha verimli kullanılması açısından daha sık işletme bütçesi hazırlandığı ve nakit sorununu çözmek için factoring şirketlerinden daha fazla yararlanıldığı şeklinde yorumlanabilir.
- **Çalışma sermayesi ihtiyacının artması** ile proforma fon akım tablosu hazırlama, işletme bütçesi hazırlama, fon akım tablosu hazırlama, borçlulara iskonto yapılması arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı ilişki; çalışma sermayesi ihtiyacının artması ile yaşanan nakit sıkıntısının aşılması amacı ile eldeki mevcut nakdin daha iyi değerlendirilmesi için daha sık proforma fon akım tablosu, işletme bütçesi ve fon akım tablosu hazırlama ile nakit akışını hızlandırmak için borçlulara iskonto yapılmasının daha sık kullanıldığı şeklinde yorumlanabilir.
- **Maliyetlerdeki artışlar** ile proforma fon akım tablosu hazırlama, işletme bütçesi hazırlama ve borçlulara iskonto yapılması arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı ilişki; artan maliyetleri karşılayabilmek ve mevcut nakdi daha iyi değerlendirebilmek adına

proforma fon akım tablosu ve işletme bütçesinin daha sık hazırlandığı ve nakit akışını hızlandırmak için borçlulara iskonto yapılmasından daha sık yararlanıldığı şeklinde yorumlanabilir.

- **Öz kaynak ihtiyacı** ile borçlulara iskonto yapılması arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı ilişki; öz kaynak ihtiyacı arttıkça nakit akışını hızlandırmak için borçlulara daha fazla iskonto uygulandığı şeklinde ifade edilebilir.
- **Satışların yetersizliği** ile proforma bilanço hazırlama, proforma fon akım tablosu hazırlama, proforma gelir tablosu hazırlama, nakit bütçesi hazırlama, işletme bütçesi hazırlama ve borçlulara iskonto yapılması arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı ilişki; satışların yetersizliği sonucunda oluşan nakit sıkıntısını aşmak ve mevcut nakdi daha verimli değerlendirmek adına proforma bilanço, proforma fon akım tablosu, proforma gelir tablosu, nakit bütçesinden daha sık yararlanıldığı ve nakit akışını hızlandırmak için borçlulara iskonto yapılmasından daha sık yararlanıldığı şeklinde yorumlanabilir.
- **Kredi faiz oranının yüksekliği** ile işletme bütçesi hazırlama ve borçlulara iskonto yapılması arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı ilişki; faiz oranının yükselmesi nedeniyle nakit ihtiyaçlarını kredi yoluyla karşılayamayan işletmeler mevcut nakdi daha verimli değerlendirmek adına işletme bütçesi hazırlama ve nakit akışını hızlandırmak için borçlulara iskonto yapılmasından daha sık yararlanıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Korelasyondaki negatif yönlü ilişkilerin incelenmesi sonucunda; nakit bütçesi hazırlama ile çalışma sermayesi ihtiyacının artması arasında ve şüpheli alacakların takibi ile öz kaynak ihtiyacı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $p<0,05$ ). Negatif yönlü anlamlı ilişki nakit bütçesi hazırlama sıklığının azalması durumunda çalışma sermayesi ihtiyacının artacağı, şüpheli alacakların takibinin sıklığının azalması durumunda öz kaynak ihtiyacının artacağı şeklinde ifade edilebilir. Diğer değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Bu yüzden araştırmada geliştirilen **“H1: KOBİ’lerin (yöneticiler) kullandıkları finansal yönetim teknikleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasında anlamlı bir ilişki vardır”** hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**H2: KOBİ’lerin (yöneticiler) kullandıkları finansal yönetim tekniklerinin karşılaştıkları finansal sorunlar üzerine bir etkisi vardır.** H2 hipotezi doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 21, 22 ve 23’te verilmiştir.

**Tablo 10.** Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std.
1	,025 <sup>a</sup>	,001	-,009	,61252

Regresyon modelinde bulunan R değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesidir. Modelde hesaplanan R değeri incelediğinde iki değişken arasında ilişki olmadığını göstermektedir. R<sup>2</sup> sonucuna göre bağımlı değişkendeki değişim modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişken tarafından açıklanamamaktadır. Buna göre finansal sorunlardaki değişimin kullanılan finansal yönetim tekniklerine bağlı olmadığı söylenebilir.

**Tablo 11.** Doğrusal Regresyon Anova Tablosu

Model	Karelerin Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	P	
1	Regresyon	,024	1	,024	,063	,802 <sup>b</sup>
	Artık	39,019	104	,375		
	Toplam	39,042	105			

a. Bağımlı Değişken: Finansal Sorunlar

b. Belirleyiciler sabit: (Constant), Finansal Yönetim Teknikleri

Tablo 22’yi incelediğimizde, finansal yönetim teknikleri bağımsız değişkeninin finansal sorunlar bağımlı değişkenine anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $P=0,802>0,05$ ).

**Tablo 12.** Doğrusal Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık	
	B	Std. Sapma	Beta			
1	(Sabit)	3,026	,267		11,316	,000
	Finansal Yönetim Teknikleri Ortalama	-,022	,089	-,025	-,251	,802

a. Bağımlı Değişken: Finansal Sorunlar

P (anlamlılık) değerinin ( $P=0,802>0,05$ ) olması hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olmadığını göstermektedir. Beta katsayısı, regresyon modeli anlamlı çıkarsa bağımsız değişkende bir standart sapmalık değişiminin, bağımlı değişkende hangi oranda değişmeye neden olacağını göstermektedir. Regresyon analizi sonucunda finansal sorunlardaki değişimin kullanılan finansal yönetim teknikleri ile ifade edilemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır. “*H2: KOBİ’lerin (yöneticiler) kullandıkları finansal yönetim tekniklerinin karşılaştıkları finansal sorunlar üzerine bir etkisi vardır (RED)*” hipotezi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı için red edilmiştir.

**H2<sub>1</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.** H2<sub>1</sub> hipotezi Bağımsız İki Örnek T – Testi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 24 ve 25’te verilmiştir.

**Tablo 13.** Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma

T-Testi						
		t	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Standart Hatası
Finansal Yönetim Teknikleri	Varyansların Eşitliği Varsayımı	-,425	104	,672	-,06310	,14859
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	-,431	49,086	,668	-,06310	,14636

Farklılıklarının T-Testi Sonuçları

Tablo 24’te yapılan T-Testi sonuçları verilmiş olup anlamlılık değeri P,672 olarak bulunmuştur. Anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) olduğu için yöneticilerin cinsiyetlerine göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi “*H2<sub>1</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)*” hipotezi reddedilmiş ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 14.** Cinsiyet ve Finansal Yönetim Teknikleri Kullanma Düzeyine Göre

Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Durumu

	Cinsiyetiniz nedir?	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Finansal Yönetim Teknikleri	Kadın	28	2,8840	,65870	,12448
	Erkek	78	2,9471	,67992	,07699

**H2<sub>2</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.** H2<sub>2</sub> hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 26 ve 27’de verilmiştir.

**Tablo 15.** Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,450	4	,112	,242	,914
Grup İçi	46,944	101	,465		
Toplam	47,393	105			

Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 26'da verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) olduğu için yöneticilerin yaş gruplarına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi "*H<sub>2</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)*" hipotezi reddedilmiş ve yöneticilerin yaş gruplarına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 16.** Finansal Yönetim Teknikleri ve Yaş Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
18-25	9	3,0911	,67556	,22519
26-35	32	2,9284	,74465	,13164
36-45	39	2,9179	,61005	,09769
46-55	21	2,8556	,64673	,14113
56 ve üzeri	5	3,0670	,94811	,42401
Toplam	106	2,9304	,67184	,06525

Tablo 27'deki ortalama verilerden ise farklı yaş düzeylerindeki yöneticilerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, tüm yaş düzeylerinde finansal yönetim tekniklerinin kullanım düzeyinin farklılık göstermediği görülmektedir.

**H<sub>2</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.** H<sub>2</sub> hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 28 ve 29'de verilmiştir.

**Tablo 28.** Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,174	2	,087	,190	,827
Grup İçi	47,219	103	,458		
Toplam	47,393	105			

Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 28'de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) olduğu için yöneticilerin eğitim durumlarına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi "*H<sub>2</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)*" hipotezi reddedilmiş ve yöneticilerin eğitim durumlarına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 29.** Finansal Yönetim Teknikleri ve Eğitim Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Lise	27	2,9914	,61714	,11877
Lisans	75	2,9148	,68669	,07929
Yüksek Lisans	4	2,8125	,89849	,44925
Total	106	2,9304	,67184	,06525

Tablo 29'daki ortalama verilerden ise farklı eğitim düzeylerindeki yöneticilerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, tüm eğitim düzeylerinde finansal yönetim tekniklerinin kullanım düzeyinin farklılık göstermediği görülmektedir.

**H2<sub>4</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.** H<sub>24</sub> hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 30 ve 31'de verilmiştir.

**Tablo 17.** Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	5,299	3	1,766	4,280	,007
Grup İçi	42,094	102	,413		
Toplam	47,393	105			

Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 30'da verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p < 0,05$ ) olduğu için yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi "*H<sub>24</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (KABUL)*" değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için kabul edilmiştir.

**Tablo 18.** Finansal Yönetim Teknikleri ve Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Alt kademe yönetici	13	2,6315	,60807	,16865
Orta kademe yönetici	47	3,1047	,61119	,08915
Üst kademe yönetici	24	3,0514	,73871	,15079
İşletmenin sahibi / Ortağı	22	2,6030	,61424	,13096
Toplam	106	2,9304	,67184	,06525

Tablo 31'deki ortalama verilerden ise pozisyonadaki yöneticilerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olduğu gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, alt kademe yöneticilere göre orta ve üst kademe yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyinin arttığı ancak işletme sahibi/ortağında ise azaldığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi kabul edilmiş ve yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

**H2<sub>5</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.** H<sub>25</sub> hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 32 ve 33'te verilmiştir.

**Tablo 19.** KOBİ'lerin Hukuki Statüsüne Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,506	2	,253	,556	,575
Grup İçi	46,887	103	,455		
Toplam	47,393	105			

Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 32'de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) olduğu için KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi "*H25: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)*" reddedilmiş ve KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 20.** Finansal Yönetim Teknikleri ve Hukuki Statüye Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Lise	27	2,9914	,61714	,11877
Lisans	75	2,9148	,68669	,07929
Yüksek Lisans	4	2,8125	,89849	,44925
Total	106	2,9304	,67184	,06525

Tablo 33'deki ortalama verilerden ise farklı hukuki statüdeki KOBİ'lerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, tüm statüdeki KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerinin kullanım düzeyinin farklılık göstermediği görülmektedir.

**H2<sub>6</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.** H2<sub>6</sub> hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 34 ve 35'de verilmiştir.

**Tablo 21.** KOBİ'lerin Sektördeki Faaliyet Yılına Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	3,458	4	,864	1,987	,102
Grup İçi	43,935	101	,435		
Toplam	47,393	105			

Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 34'te verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) olduğu için KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi "*H2<sub>6</sub>: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)*" reddedilmiş ve KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 22.** Finansal Yönetim Teknikleri ve Sektördeki Faaliyet Yılına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
1-5 Yıl	8	2,8750	,41726	,14752
6-10 Yıl	15	3,0457	,93592	,24165
11-15 Yıl	16	3,2408	,52773	,13193
16-20 Yıl	23	3,0152	,72728	,15165
20 Yıl üzeri	44	2,7441	,58347	,08796
Toplam	106	2,9304	,67184	,06525

Tablo 35'deki ortalama verilerden ise sektördeki faaliyet yılına göre KOBİ'lerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, KOBİ'lerin sektörde faaliyet yılı ile finansal yönetim tekniklerinin kullanım düzeyinin farklılık göstermediği görülmektedir.

**H27: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.** H27 hipotezi Bağımsız İki Örnek T – Testi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 36 ve 37'de verilmiştir.

**Tablo 23.** Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar Farklılıklarının T-Testi Sonuçları

		T-Testi				
		t	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Standart Hatası
Finansal Sorunlar	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,859	104	,392	,11552	,13451
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	,866	48,482	,391	,11552	,13336

Tablo 36'da yapılan T-Testi sonuçları verilmiş olup anlamlılık değeri P,392 olarak bulunmuştur. Anlamlılık değeri ( $p > 0,05$ ) olduğu için yöneticilerin cinsiyetlerine göre KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi “H27: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)” reddedilmiş ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 24.** Finansal Sorunlar ve Cinsiyete Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Cinsiyetiniz nedir?	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Finansal Sorunlar	Kadın	28	3,0459	,60241	,11384
	Erkek	78	2,9304	,61337	,06945

**H28: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.** H28 hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 38 ve 39'da verilmiştir.

**Tablo 38.** Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre KOBİ'lerin Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,043	4	,261	,693	,599
Grup İçi	37,999	101	,376		
Toplam	39,042	105			

Yöneticilerin yaş gruplarına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 38'de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) olduğu için yöneticilerin yaş gruplarına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi "*H<sub>28</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)*" reddedilmiş ve yöneticilerin yaş gruplarına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 39.** Finansal Sorunlar ve Yaş Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
18-25	9	3,1111	,46718	,15573
26-35	32	2,9866	,61724	,10911
36-45	39	2,9341	,67473	,10804
46-55	21	3,0000	,46730	,10197
56 ve üzeri	5	2,5714	,83299	,37253
Toplam	106	2,9609	,60978	,05923

Tablo 39'daki ortalama verilerden ise farklı yaş düzeylerindeki yöneticilerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunların yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

**H<sub>29</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.** H<sub>29</sub> hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 40 ve 41'de verilmiştir.

**Tablo 25.** Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre KOBİ'lerin Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,005	2	,003	,007	,993
Grup İçi	39,037	103	,379		
Toplam	39,042	105			

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 40'da verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) olduğu için yöneticilerin eğitim durumlarına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi "*H<sub>29</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)*" reddedilmiş ve yöneticilerin eğitim durumlarına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 26.** Finansal Sorunlar ve Eğitim Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Lise	27	2,9577	,62624	,12052
Lisans	75	2,9638	,60613	,06999
Yüksek Lisans	4	2,9286	,74231	,37115
Toplam	106	2,9609	,60978	,05923

Tablo 41'deki ortalama verilerden ise farklı eğitim seviyelerindeki yöneticilerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunların yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

**H2<sub>10</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.** H210 hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 42 ve 43'te verilmiştir.

**Tablo 27.** Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre KOBİ'lerin Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	4,287	3	1,429	4,194	,008
Grup İçi	34,755	102	,341		
Toplam	39,042	105			

Yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 42'de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p < 0,05$ ) olduğu için yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi "*H2<sub>10</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (KABUL)*" değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için kabul edilmiştir.

**Tablo 28.** Finansal Yönetim Teknikleri ve Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Alt kademe yönetici	13	2,7363	,61954	,17183
Orta kademe yönetici	47	2,7994	,61888	,09027
Üst kademe yönetici	24	3,1964	,42715	,08719
İşletmenin sahibi / Ortağı	22	3,1818	,62996	,13431
Toplam	106	2,9609	,60978	,05923

Tablo 43'deki ortalama verilerden ise pozisyonadaki yöneticilerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olduğu gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, yönetim seviyesi arttıkça karşılaşılan finansal sorunlar da yetki seviyesi doğrultusunda arttığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi kabul edilmiş ve yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

**H2<sub>11</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.** H211 hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 44 ve 45'te verilmiştir.

**Tablo 29.** KOBİ'lerin Hukuki Statüsüne Göre Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,978	2	,489	1,323	,271
Grup İçi	38,064	103	,370		
Toplam	39,042	105			

KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre karşılaştığı finansal sorunlar anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 44'de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) olduğu için KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi "*H<sub>21</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)*" reddedilmiş ve KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 30.** Finansal Sorunlar ve Eğitim Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Şahıs işletmesi	4	3,4286	,42056	,21028
Limited şirket	88	2,9529	,62729	,06687
Anonim şirket	14	2,8776	,50385	,13466
Total	106	2,9609	,60978	,05923

Tablo 45'deki ortalama verilerden ise farklı hukuki statülerdeki KOBİ'lerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunların hukuki statülerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

**H<sub>212</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.** H<sub>212</sub> hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 46 ve 47'de verilmiştir.

**Tablo 31.** KOBİ'lerin Sektördeki Faaliyet Yılına Göre Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	2,354	4	,589	1,620	,175
Grup İçi	36,688	101	,363		
Toplam	39,042	105			

KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre karşılaştığı finansal sorunlar anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 46'da verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) olduğu için KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi "*H<sub>212</sub>: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)*" reddedilmiş ve KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 32.** Finansal Sorunlar ve KOBİ'lerin Sektördeki Faaliyet Geçmişine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
1-5 Yıl	8	3,0536	,42473	,15016
6-10 Yıl	15	3,1048	,52757	,13622
11-15 Yıl	16	3,1607	,38288	,09572
16-20 Yıl	23	2,7205	,56404	,11761
20 Yıl üzeri	44	2,9481	,72063	,10864
Total	106	2,9609	,60978	,05923

Tablo 47'deki ortalama verilerden ise sektördeki faaliyet geçmişinin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunların sektördeki faaliyet geçmişine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçları incelendiğinde katılımcı işletmelerin önemli bir bölümünün (%83) limited şirket olarak faaliyetlerini sürdürdükleri tespit edilmiştir. KOBİ'lerin sermaye şirketlerine dönüşmesi kurumsallaşmaları ve finansal yönetimlerinin uzmanlaşması açısından olumlu karşılanacak bir gelişmedir. Ankete katılan KOBİ'lerin yaklaşık yarısının (%41,5) 20 yıl ve üzerinde faaliyette bulunduğu görülmektedir. Ayrıca ankete cevap veren işletmelerin tamamına yakınının (%92,5) 5 yıldan fazla faaliyet geçmişine sahip oldukları yani belirli bir bilgi ve tecrübeye sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum ankete cevap veren işletmelerin tamamına yakınının (%92,5) kuruluş aşamasını tamamladıklarını göstermektedir.

Ankete katılan işletmelerin %22,6'sının bünyesinde bağımsız bir finans birimi bulunmasına karşın, %77,4'ünün de bünyesinde bağımsız bir finans birimine sahip olmadığı tespit edilmiştir. Ağırlıklı olarak aile şirketi şeklinde tezahür eden ve genellikle uzman personel ve bağımsız birimlerden yoksun olan KOBİ'lerde %22,6 oranında bağımsız bir finans biriminin olması oldukça önemli bir gelişmedir. Ankete katılan işletmelerin %0,9 oranı dışındaki bağımsız bir finans birimi olanların tamamında aynı zamanda bu birimlerde uzman personel de istihdam ettikleri tespit edilmiştir. Sonuç itibarıyla mevcut işletmelerin %21,7'sinin uzman bir finans yöneticisi istihdam ettikleri, %78,3'ünün ise işletmelerinde uzman bir finans yöneticisi istihdam etmedikleri görülmüştür. Ankete cevap veren firmalarda istihdam edilen personelin tamamına yakınının (%87) üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. KOBİ'lerde uzman finans yöneticisi istihdam edilmemesinin en büyük nedeni (%55,4 oranında), bu personel tarafından yapılması gereken iş ve işlemlerin KOBİ'lerin sahipleri tarafından gerçekleştiriliyor olmasıdır. Dolayısıyla da bu işletmelerde ayrıca bir uzman finans yöneticisi istihdam edilmesine ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu bağlamda uzman finans personeline ihtiyaç duymayan KOBİ'lerin toplam oranı %72,3 olarak (%16,9 + %55,4) karşımıza çıkmaktadır. Bu oran KOBİ'lerin finansal yönetimin önemini yeterince kavrayamadığı düşüncesini ortaya koymaktadır.

Yapılan araştırmada ankete katılan KOBİ'lerin %80,2'sinin finansal planlama yaptığı tespit edilmiştir. Finansal planlama yapan KOBİ'lerin yüksek oranda olması önemli bir kazanımdır. Ancak bu oranın daha da yüksek olabileceği düşünülmektedir. İşletme ölçeği ne kadar küçük olursa olsun KOBİ'lerin planlı ve programlı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Yapılan çalışmada KOBİ'lerin finansal planlama yapmamasının en temel nedeninin %52,4 oranda "finansal planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olmama" durumu olduğu tespit edilmiştir. Yani finansal planlama yapmayan her iki işletmeden en az birinin finansal planlama konusunda gerekli bilgiye sahip olmadığı, bu nedenle de finansal planlama yapmadığı anlaşılmaktadır. Bu konuda gerçekleştirilecek olan kurumsal eğitimler, teşvikler ve bazı mevzuatsal uygulama zorunlulukları finansal planlama yapma oranının yükselmesine katkı sağlayacaktır. Anket verilerine göre işletmelerin tamamına yakınının (%96,2) bütçeleme faaliyeti yaptığı görülmektedir. Bu faaliyeti gerçekleştirilmeyen çok az sayıdaki (%3,8) KOBİ'lere bütçeleme faaliyetinin yapılmasıyla ilgili teknik destek ve danışmanlık hizmetlerinin sunulmasıyla birlikte bütçeleme faaliyeti yapma oranının biraz daha yükseltilebileceği düşünülmektedir.

Ankete cevap veren KOBİ'lerin "nakit bütçesi hazırlamak" (%65,1) ve "işletme bütçesi hazırlamak" (%63,2) tekniklerinden "yüksek düzeyde" yararlandıkları; diğer tüm tekniklerden de "düşük düzeyde" yararlandıkları tespit edilmiştir. Ancak düşük seviyelerde de olsa tüm tekniklerin genel olarak uygulandığı görülmektedir. Uzman finans yöneticisi istihdamının artması ile bu oranların daha da artacağı düşünülmektedir. Afyonkarahisar OSB'nde faaliyette bulunan KOBİ'lerin finansal sorunlarının en başında (%82,1 yüksek düzey oranında) "maliyetlerdeki artışlar"ın geldiği görülmektedir. Bu olumsuzluk piyasalarda ödeme güçlükleri yaşanmasına dolayısıyla da "alacakların tahsilinde gecikme"ye (%55,6 yüksek düzey oranında) neden olmaktadır. Maliyetlerin yükselmesi, piyasadaki belirsizlikler, tahsilatlardaki gecikmelere ve en nihayetinde de "satışların yetersizliği"ne (%44,3 orta düzey oranında) neden olmuştur. Maliyet artışlarının azaltılmasında öncelikli görev kamu kurum ve idarelerinin ekonomi politikaları ile ilgilidir. Bu konuda gerçekleştirilecek olumlu uygulamalar ve düzenlemeler bu sorun ile mücadele edilmesindeki en önemli katkıları sağlayacaktır.

Afyonkarahisar OSB'nde faaliyette bulunan KOBİ'lerin kredi kullanımında karşılaştıkları sorunlarının en başında (%66,9 yüksek düzey oranında) "faiz oranının yüksekliği"nin geldiği görülmektedir. Yatırım, destek, teşvik, kredi, sübvansiyon ve diğer yardımların temel bazı kurumlarda birleştirilmesi ve koordine edilmesi, kredilerle ilgili yasal düzenlemelerin ve bürokratik aşamaların azaltılması, e-devlet ve diğer e-uygulamaların

daha çok etkinleştirilmesi kredilerin dağıtımında kolaylıklar sağlayacaktır. Gerek Türkiye’de gerekse dünyada KOBİ diye nitelendirilen işletmeler büyük bir öneme sahiptir. Özellikle ülkemizde yer alan firmaların %98,8’ini KOBİ’lerin oluşturduğunu da göz önüne aldığımızda, bu firmaların ülke ekonomisi açısından çok büyük bir öneme sahip olduklarını daha iyi kavrayabiliriz. Ancak ülkemizde özellikle KOBİ’lerin çok fazla sorun yaşadıklarını da göz ardı edemeyiz. Elde edilen bulguların genel bir değerlendirilmesi yapıldığı KOBİ’lere yönelik devlet teşviklerin artırılarak finansal sorunların çözülmesine imkan tanınması faydalı olacaktır. KOBİ’lerin gelişmesi, üretim hacminin artması, ihracat yapması ve bu süreçlerin kolaylaştırılması makro ve mikro anlamda ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayacaktır.

Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde yer alan 304 işletmeden 106’sı üzerinde yapılan anket sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle KOBİ’lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Buradan hareketle KOBİ’lerin finansal bilgi, birikim ve tecrübelerinin artırılması, uzman finans yöneticisi çalıştırma konusunun gerekirse finansal destek sağlanarak teşvik edilmesi, finansal planlama ve finansal bütçeleme yapmalarının özendirilmesi, alternatif finansal kaynaklara erişiminin kolaylaştırılması, muhtelif bürokratik sorunların giderilmesi, danışmanlık hizmetlerinin artırılması ve bilgi merkezlerinin kurulması gibi tedbirlerin alınması, yardım ve desteklerin sağlanması durumunda KOBİ’lerin karşılaştıkları finansal sorunların azalacağı düşünülmektedir. Fakat tüm bu önerilerin optimal bir fayda sağlayabilmesi için güçlü ve istikrarlı bir ekonomiye ihtiyaç duyulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- AKIN, Osman ve ESER, Emine Dilek (2014), "*İşletme Sermayesi Yönetimi: Mermer İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.1(2), ss.45-55.
- AKYÜZ, Kadri Cemil, AKYÜZ, İlker, SERİN, Hasan ve CINDIK, Hicabi (2004), "*Batı Akdeniz Bölgesinde Yer Alan Orman Ürünleri Sanayi İşletmelerinin İhracat Problemleri*", **Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, S.1, ss.97-110.
- ALKİBAY, Sanem, SONGÜR, Neşe ve ERTÜRK, İbrahim (1999), **Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi’ndeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Profili, Sorunları ve Çözüm Önerileri**, KOSGEB Ankara Ostim Küçük İşletmeler Geliştirme Merkez Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- ALTUNIŞIK, Remzi, COŞKUN, Recai, BAYRAKTAROĞLU, Serdar ve YILDIRIM, Engin (2010), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 6.Baskı.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2011), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı - İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 15.Baskı.
- ÇİVİ, İpek (2018), "*KOBİ’lerin Finansal Sorunlarının Çözümünde Yeni Finansman Teknikleri: Kahramanmaraş Örneği*", **Yayınlanmamış YL Tezi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE, Kahramanmaraş.
- ÇONKAR, Kemalettin ve KURT, Ali Fuat (2001), "*Kayseri’deki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Factoring’den Yararlanmaları Üzerine Bir Değerlendirme*", **I. Orta Anadolu Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, ss.107-120.
- DARICI, Bülent, COŞKUN, Dilek ve BALIK, Zeynep Sevgi (2010), "*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)’in Problemlerini Ortaya Çıkarmaya Yönelik Bir Çalışma: Şırnak İli Örneği*", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, S.13(1-2), ss.153-170.
- GEDİK, Sultan (2011), "*KOBİ’lerde Finansal Yönetim Tekniklerinin Uygulanması ve Malatya İlinde Bir Anket Çalışması*", **Yayınlanmamış YL Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- GÜMÜŞ, Sefer (2007), "*Haliç’teki KOBİ’lerin İhracatlarını Artırma Olanakları Üzerine Bir Araştırma*", 4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, ss.237-250.
- GÜNEŞ, Recep ve UĞUR, Ahmet (2007), "*KOBİ’lerin İhracat Finansmanında Eximbank Kredileri: Malatya İlinde Bir Araştırma*", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.12(2), ss.21-40.

- KARACAER, Semra ve GÖNENÇ, Halit (2001), "*KOBİ'lerde İşletme Sermayesi Yönetimi: Büyük Ölçekli İşletmelerle Karşılaştırmalı Bir Analiz*", **I. Orta Anadolu Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, ss.13-27.
- KARADAĞ, Hande (2014), "*KOBİ'lerde Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları, Büyüme ve Rekabetçilik: Bir Literatür İncelemesi*", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S.63, ss.171-188.
- KARADAL, Himmet (2001), "*KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlara Açılmasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*", **I. Orta Anadolu Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, ss.153-156.
- KÜÇÜKÇOLAK, Recep Ali (1998), **KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü**, İMKB Yayınları, İstanbul.
- MECEK, Gülsevil (2019), "*Kobilerin Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeyi ve Finansal Sorunları Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar Örneği*", **Yayınlanmamış YL Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar.
- MECEK, Mehmet (2013), "*Kamu Kurumları ve Kamu İdarelerinin Tarihsel Süreç İçerisinde Girişimcilik Üzerine Etkileri*", **1.Uluslararası Girişimcilik ve Kariyer Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Muğla, ss.487-509.
- MECEK, Mehmet ve AKIN, Fehmi (2014), "*Kamu İdarelerinin Girişimcilik Aracı Olarak Kamu İşletmeleri*", **6.Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiriler Kitabı**, Bişkek (Kırgızistan), ss.89-99.
- MECEK, Mehmet ve AKIN, Fehmi (2015), "*Türkiye'de Yerel Yönetimler Girişimciliği*", **İdari ve Mali Açından Türkiye'de Yerel Yönetimler** (Ed. Mehmet Mecek, Mesut Doğan, Bekir Parlak), Bekad Yayınları, Antalya, ss.445-469.
- ÖZGENER, Şevki (2003), "*Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği*", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.20, ss.137-161.
- SARIASLAN, Halil (1994), **Orta ve Küçük İşletmelerin Finansal Sorunları**, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yayınları, Ankara.
- TABACHNICK, Barbara G. ve FIDELL, Linda S. (2013), **Using Multivariate Statistics**, Pearson Education Publisher, Boston, 6.Edition.
- TORLAK, Ömer ve UÇKUN, Nurullah (2005), "*Eskişehir'deki KOBİ'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları Ara Kesiti*", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5(1), ss.199-215.
- ULUYOL, Osman (2013), "*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Finansal Yönetim Uygulamaları*", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S.60, ss.87-106.
- YILDIRIM, Hayrettin (2010), "*KOBİ'lerin Finansmanında Teşviklerin Yeri ve Önemi Kayseri'de Teşvik Uygulamaları*", **Yayınlanmamış YL Tezi**, Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum.
- YILMAZ, Vedat ve ARVAS, Hüsamettin (2019), "*KOSGEB Ağrı Müdürlüğü Destek ve Hizmetlerinin Kentin Kalkınması Bağlamında Değerlendirilmesi*", **Route Educational and Social Science Journal**, S.6(7), ss.1067-1085.
- YÜCEL, Tülay (2001), "*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Finansal Yönetim Uygulamaları*", **1. Orta Anadolu Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, ss.1-12.

# Genel ve Özel Amaçlı Ombudsmanlık Örnekleri: İngiltere ve Türkiye

*Examples of General and Special Purpose Ombudsman: UK and Turkey*

## Emine ÇELİKSOY

Dr. Öğr. Üyesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi,  
İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
eceliksoy@karatekin.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-8175-8611>

Makale Başvuru Tarihi: 05.04.2020

Makale Kabul Tarihi: 11.05.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## Büşra BAYAN

Yüksek Lisans Öğr., Çankırı Karatekin Üniversitesi,  
SBE, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi A.B.D.,  
bsrabayan@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1318-4147>

## ÖZET

Yönetimin tamamlayıcı unsuru denetimdir. Denetim devletin etkin işlemlerini sağlamaktadır. Devletin denetlenmesinde siyasi, hukuki ve idari denetim yolları uygulanmaktadır. Ombudsmanlık denetimi devletin diğer denetim yollarına alternatif bir denetim türü değildir, diğer denetim yollarının eksik kalan yönlerini doldurmaya yönelik bir denetim mekanizması öngörmektedir. Ombudsmanlık kurumu, günümüzde birçok ülkede uygulanmaktadır. Ombudsman vatandaşlar ile kamu kurumları arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların giderilmesi için kurulan bağımsız bir kurumdur. Ombudsmanlık türlerini genel ve özel amaçlı ombudsmanlar olarak ikili sınıflandırabiliriz. Genel amaçlı ombudsmanlar kendilerine gelen her türlü şikayeti değerlendirmekle görevli kılınmışlardır. Genel amaçlı ombudsmanlık kurumunda ombudsmanlar konu ayrımı ve kısıtlamasına tabi tutulmamışlardır. Özel amaçlı ombudsmanlık kurumlarında ise ihtisas alanına göre uzmanlaşma yaşanmaktadır. Ombudsmanlar belli bir konuda uzmanlaşmakta ve yalnız bu konuda kendilerine yapılan başvuruları kabul edebilmektedir. İngiltere’de ombudsmanlık kurumu yaklaşık 50 yıllık bir tecrübeye sahiptir. Birçok konuda özel ombudsmanlar kurulmuştur. Parlamento komiserliği, yerel yönetimler komiserliği, cezaevleri ve şartlı tahliye ombudsmanlığı bu özel ombudsmanlık türlerinden üçüdür. Türkiye’de son 8 yıldır kamu denetçiliği yasal bir zeminde yer almaktadır. Genel amaçlı olan kamu denetçisi devletin taraf olduğu uyuşmazlıkların çözümü için öneriler sunmakta ve başarılı sonuçlar elde etmeye çalışmaktadır.

### Anahtar Kelimeler:

Genel Amaçlı Ombudsman,

Özel Amaçlı Ombudsman,

İngiltere,

Türkiye,

## ABSTRACT

Complementary element of management is supervision. Supervision ensures effective functioning of the state. Political, legal and administrative ways of supervision are applied in the inspection of the state. Ombudsman supervision is not an alternative type of supervision to the other ways of supervision of the state. It envisages an audit mechanism to fill in the deficiencies of other audit trails. The Ombudsman institution is practiced in many countries today. Ombudsman is an independent institution established to resolve disputes arising between citizens and public institutions. We can classify ombudsman types as general and special purpose ombudsman. General purpose of ombudsman are tasked with evaluating any complaints they receive. In the general purpose ombudsman institution, ombudsman are not liable to subject discrimination and restriction. In special purpose ombudsman institutions, specialization is experienced according to the expertise area.. Ombudsman specialize in a particular subject and can only accept applications made to them in this regard. The UK ombudsman institution has nearly 50 years of experience. Special ombudsman have been established on many issues. Parliamentary commission, local government commission, prisons and conditional release ombudsman are three of these special types of ombudsman. Ombudsman has been located in legal basis for the last 8 years in Turkey. The general purpose ombudsman is offerings suggestions for resolving disputes to which the state is a party and tries to achieve successful results.

### Keywords:

General Purpose Ombudsman,

Special Purpose Ombudsman,

UK,

Turkey,

## 1. GİRİŞ

Demokratik hukuk devleti ilkesi gereğince devlet vatandaşlarının temel hak ve özgürlüklerini korumalıdır. Hukukun üstünlüğü ve idarenin denetimi önemlidir. Kamu yönetiminin denetlemesi iç ve dış denetimle gerçekleşmektedir. İç denetim kamu kurumunda çalışan personellerin üstleri tarafından denetlenmesidir. Dış denetim ise kamu kurum ve kuruluşlarının başka bir kurum tarafından denetlenmesidir. Hiyerarşi denetimi ve idari teftiş denetimi iç denetimde, Sayıştay denetimi ve Devlet Denetleme Kurulu denetimi dış denetimi unsurlarındandır. Denetleme türlerinden bir diğeri ise ombudsman kurumu tarafından gerçekleştirilen denetimdir. Ombudsmanlık kurumu ilk olarak İsveç'te kurulmuştur. Yolsuzlukları gidermede başarılı olan ombudsmanlık kurumu İskandinav ülkeleri tarafından uygulanmaya başlamıştır. İkinci dünya savaşı sonrası kurumun uygulama alanı genişlemiştir. Ombudsmanın genel özellikleri bağımsız, tarafsız, dürüst, geniş araştırma yapan, masrafsız ve kolay ulaşılabilen bir kurum olmasıdır. Ombudsmana mektup, e-mail ve telefon yoluyla ulaşılabilir. Ombudsmanın inceleme yaparken her türlü bilgi ve belgeye ulaşma yetkisi bulunmaktadır. Ancak idarenin işlemlerini iptal edemez ve idarelere emir vermez. Ombudsmanın kararları bağlayıcı değildir. Çocuk Ombudsmanı, sağlık ombudsmanı, cezaevi ombudsmanı, basın ombudsmanı, polis ombudsmanı, insan hakları ombudsmanı gibi birçok türü bulunmaktadır.

Her ülkenin kendi yönetim sisteminde ombudsman farklı isimler ile ifade edilmektedir. Türkiye'de hukuki düzenlemelerde ombudsmanlık müessesesi Kamu Denetçiliği Kurumu olarak adlandırılmaktadır. Ombudsman kurumu İsveç'te kuruluşundan 158 yıl sonra 1967 yılında İngiltere'de kurulabilmiştir. Türkiye'de ise kurumun kurulmasına ilişkin ilk çalışmalara 1960'lı yıllarda yer verilmiştir. Düzenli beş yıllık kalkınma planlarında ve hükümet programlarında ombudsmanlık kurumunun kurulması dair çalışmalar yapılmıştır. Kurum Türkiye'de 2012 senesinde çıkarılan 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu ile yasal statü kazanmıştır. Bu çalışmada dünyada yaygın bir şekilde uygulanan ombudsmanlık kurumu genel ve özel amaçlı ombudsmanlık örnekleri ile Türkiye ve İngiltere özelinde incelenecektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kamu Yönetiminde Denetim

Yönetimin tamamlayıcı unsuru denetimdir. Teşkilat içerisinde denetim mekanizmalarının varlığı gereklidir (Coşkun, 2002:90). Denetimin amacı kurumların yetki ve sorumluluklarını etkin, verimli ve hukuki bir biçimde kullanıp kullanmadıklarını kontrol etmek ve vatandaşlara kaliteli, kolay ve hızlı hizmet sunmaktır (Temizel, 1997:25).

Kamu yönetiminde denetim ifa edilen vazifelerin plan, prensip, direktif ve mevzuatlara uygunluğunun kontrolüdür. Yönetimdeki süreçlerin denetimi yöneticilerin görevlerindedir. Yönetimde etkinlik için, denetim mekanizmalarının varlığı ve işleyişi önemlidir (Aktan, 1989:137-138).

Kamu yönetiminde denetim idari kurum ve kuruluşlar tarafından gerçekleştirilebileceği gibi bunların dışında kalan kurum ve kuruluşlar tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. İdari kurum ve kuruluşların gerçekleştirdikleri denetim idari denetim, meclis tarafından gerçekleştirilen denetime siyasi denetim, yargı organınca gerçekleştirilen denetim ise yargı denetimidir (Gözübüyük, 2008:321). Denetimler kurumun içinden bir kişi, birim tarafından ve kurum dışından bir kişi, birim tarafından yapılmasına göre farklı tanımlanmaktadır.

İç denetim devletin içerisinde yer alan kurumların yine kendi içerisinde bulunan denetim organlarınca denetlenmesidir (Atay, 1999:38). İç denetim kurum içinde çalışan astların üstleri tarafından denetlenmesi ile gerçekleşeceği gibi kurum içerisinde yer alan denetim organlarınca da gerçekleştirilebilir (Coşkun, 2002:87). İç denetimde ifa edilen görevlerin belirlenen politikalara uygun olup olmadığı, kamuya aktarılan kaynakların etkinlik ve verimlilik ilkelerine uygun yönetilip yönetilmediği gözlemlenmektedir. İç denetimi hiyerarşik ve idari teftiş denetimi olarak iki başlık altında incelemekteyiz (Bilge ve Daşkaya, 2015:109-110).

Hiyerarşik denetim kamu kurum ve kuruluşları bünyesinde görevli personellerin idari işlem ve eylemlerin belirli düzen içerisinde yapılması ve aksamaması için merkezdeki en üst makama bağlanması ve denetlenmesidir. Üst makamların alt kademedeki çalışan kamu görevlileri üzerinde hiyerarşik yetkisi vardır (Eryılmaz, 2013:388). Üst asta emir verebilir ve astı yönlendirmelidir. Ast ise amirinin emirlerine uymalıdır. Üst, astın yerine geçip işlem yapamaz. Bakan en üst yöneticidir ve astlar tarafından alınan kararlardan sorumludur. Bakan her astı ve üstü denetleyebilir (Uluğ, 2004:101).

İdari teftiş denetimi de iç denetim türlerindedir. İdari teşkilat içerisindeki işlem ve eylemlerin müfettişler tarafından denetlenmesidir. Müfettişlerce yapılan bu denetim türünde müfettişlerin doğrudan karar alma yetkileri bulunmamaktadır (Tortop ve İsbir, 2007:174). İdari teftişin amacı kamu görevlileri tarafından sunulan hizmetlerin etkinlik ve verimliliğini sağlamak için denetlemek ve öneriler sunmaktır (Coşkun, 2002:102). Soruşturma ve inceleme sonucunda elde edilen tespitler raporlanır ve gerekli tedbirlerin alınması sağlanır.

Dış denetim idarenin kendi yapısı dışında kalan kurumlarca yapılan denetimdir (Köse, 2000:17). İdari vesayet denetimi, Sayıştay denetimi ve Devlet Denetleme Kurulu'nun denetimi dış denetimdir. İdari vesayet denetimi yerinden yönetim kuruluşlarının yönetimde birliğin sağlanması amacıyla başka bir kamu kuruluşu tarafından denetlenmesidir (Giritli ve Bilgen, 2006:190). Farklı tüzel kişiliğe haiz kamu kurumları arasında gerçekleştirilir. İdari vesayete tabi olan kamu tüzel kişileri yer yönünden yerinden yönetim kuruluşlarıdır (Uluğ, 2004:102).

Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası'nın 127. maddesine göre idari vesayet yetkisine haiz olan merkezi idare, vesayet denetimine tabi olan mahalli idarelerdir. İdari vesayet yetkisi kamu yararına kullanılmalıdır. İdari vesayet denetiminde mahalli hizmet veren yerel yönetimlerin yetkilerini sınırlama ve alınan kararları önemsemeyerek atama yapma, emir verme, karar alma gibi yetkiler bulunmamaktadır (Eryılmaz, 2013:388).

Mali denetim Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası'nın 160. maddesine göre Sayıştay tarafından TBMM adına gerçekleştirilmektedir. Sayıştay'ın kamu kurumlarının gelir ve giderlerini inceleme, bu gelir ile giderler arasında uyumsuzluk varsa sorumluları bulma noktasında görevleri vardır.

Sayıştay en genel anlamda iki görevi yerine getirmektedir. İlki genel yönetim kapsamında yer alan kamu kurumlarının sunduğu mal ve hizmetler için kullandığı bütçesinin kurumun kendi hedeflerine uyup uymadığının denetlenip Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne rapor olarak sunulmasıdır. Diğer genel yönetim kapsamında yer alan kamu kurumlarının sunduğu mal ve hizmetler için kullandığı bütçesinin hukuki mevzuata uyup uymadığının denetlenmesidir (Kulukçu, 2006:12).

Devlet Denetleme Kurulu'nun Anayasa'nın son haline göre yargı organları haricinde bütün devlet kurumları ile kamu niteliğinde olan kuruluşlarda, kamuya yararlı dernek ve vakıflarda her türlü idari soruşturma, inceleme, araştırma ve denetlemeleri yapma yetkisi vardır. Yargı organları, Devlet Denetleme Kurulu'nun denetimi dışında tutulmuştur. Bu yetki anayasal bir yetkidir. 15 Temmuz 2018 tarihinde çıkarılan 5 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Devlet Denetleme Kurulu hakkındadır. Devlet Denetleme Kurulu Cumhurbaşkanının isteği üzerine harekete geçmektedir. Yapılan denetleme, araştırma ve incelemeler Cumhurbaşkanına rapor olarak sunulmaktadır. Cumhurbaşkanınca onaylanan raporlar ilgili Bakanlığa ve diğer kuruluşlara gereğinin yapılması için gönderilir. Devlet Denetleme Kurulu'nun son anayasal değişiklikler ile güçlendirildiğini söyleyebiliriz. Bu değişikliklerden önce Devlet Denetleme Kurulu yargı organları ve Türk Silahlı Kuvvetleri'ni denetleyemiyordu (<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf>, Erişim Tarihi:25.03.2020). Ombudsmanlık denetimi ise devletin diğer denetim yollarına alternatif bir denetim türü değildir. Ombudsmanlık denetimi diğer denetim yollarının eksik kalan yönlerini doldurmaya yönelik bir denetim mekanizması öngörmektedir.

## 2.2. Ombudsman

Ombudsman, günümüzde birçok ülkede uygulanmaktadır. Birçok farklı tanımı yapılabilmektedir. En genel ifadeyle ombudsman vatandaşlar ile kamu kurumları arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların giderilmesi için kurulan bağımsız bir kurumdur (Kazancı, 2016:303). Ombudsman tarafsız bir birim olarak halktan almış olduğu şikayetler üzerine gerçekleştirdiği inceleme ve soruşturmaların sonuçlarını yetkililere aktaran müfettiştir (Altuğ, 2002:31).

Ombudsmanlık kurumu güvenilirlik ilkesine bağlı bağımsız ve tarafsız, kolay ulaşılabilen bir kurumdur. Ombudsmanlık yeni bir denetim türü ve asli denetim fonksiyonlarına katkı sağlayacak bir türdür (Altun ve Kuluçlu, 2005:31). İsveç dilinden gelen ombudsman sözcüğü bu dilde temsilci anlamına gelmektedir (Büyükavcı, 2008:10). Kurumun tarihi temelleri yapılan çeşitli araştırmalarda Çin'e, Roma İmparatorluğu'na, Amerika kolonilerine kadar uzanmaktadır (Kılavuz vd., 2003:50).

Kurumun tarihi temelleri yapılan çeşitli araştırmalarda ombudsmanlık müessesesine ilişkin benzer uygulamaların İslam devletlerinde yer alan Divan-ı Mezalim, Muhtesip, Dar'ül Adl, Şikayetleri İnceleme Kurulu'nda da var olduğu yer almaktadır (Ökten, 2014:215).

İsveç kralı XII. Karl (Demirbaş Şarl) 1709 yılında İsveç- Rus savaşında yenilgiye uğrayıp Osmanlı İmparatorluğu'na sığınmış ve yaklaşık beş yıl burada kalmıştır. İsveç kralı XII. Karl'ın bu süre zarfında Divan-ı

Hümayun bünyesinde yer alan Kadı-ul Kudat'lıktan etkilendiği ve kendi ülkesine bir emir gönderdiği çeşitli kaynaklarda yer almaktadır. Bu emire göre İsveç kralı XII. Karl 1713 senesinde ombudsman adında bir kamu görevlisini ülkesinde faaliyet gösteren kamu görevlilerini denetlemek üzere görevlendirmiştir. Böylelikle ombudsmanlık kurumu ortaya çıkmıştır (Fendoğlu, 2010:6; Ataman, 1997:779). Ombudsmanlık kurumunun Osmanlı İmparatorluğu'nda yer alan ahilik teşkilatından etkilenecek oluşturulmuş bir kurum olduğu da çeşitli araştırmalarda yer almaktadır (Küçüközyiğit, 2006:92).

Ombudsmanlık kurumu İsveç'te başarılı olunca önce Finlandiya tarafından da uygulanmaya başlamıştır. Uzun yıllar yalnız bu iki ekonomisi gelişmiş, nüfusu az ve merkeziyetçi olmayan ülkelerin idari sistemlerine uygun olduğu görüşü hakim olmuştur. Ombudsmanlık kurumunun gelişimi üç dalga da incelemiştir. Birinci dalga kurumun ortaya çıkması ve Finlandiya'da uygulanması ikinci dalga Danimarka, Norveç, Yeni Zelanda, İngiltere, İsrail, Fransa, Batı Almanya, Kuzey İrlanda gibi ülkeler de İkinci Dünya Savaşı'nın ardından ombudsmanlığın yayılması, son olarak Latin Amerika, Güney Afrika ve Doğu Avrupa'ya kadar birçok ülkede kurumun uygulama alanı bulması üçüncü dalga olarak ifade edilmektedir (Mutta, 2005:55).

Her ülkenin kendi yasal ve yönetsel sistemine göre isimlendirilen ombudsmanlık kurumu; Kanada'da Vatandaş Koruyucusu, Portekiz'de Adalet Temsilcisi, Avusturya'da Halkın Avukatı, Belçika'da Federal Ombudsman, Türkiye'de Kamu Denetçiliği Kurumu olarak adlandırılmaktadır (Özdemir, 2015:7). Ombudsmanlık müessesesi farklı ülkelerde farklı düzeylerde uygulanmaktadır. Tüm devlet çapında, federe birimler düzeyinde ve yerel yönetimler düzeyinde ombudsmanlara örnekler mevcuttur. Bunlarla birlikte Avrupa Birliği'nin de kendi ombudsmanlık kurumu 1992 yılından itibaren vardır (Tortop, 1998:3).

### 2.3. Ombudsmanlık Türleri ve Özellikleri

Ombudsmanlık türlerini genel ve özel amaçlı ombudsmanlar olarak ikili sınıflandırabiliriz. Genel amaçlı ombudsmanlar kendilerine gelen her türlü şikayeti değerlendirmekle görevli kılınmışlardır. Genel amaçlı ombudsmanlık kurumunda ombudsmanlar konu ayrımı ve kısıtlamasına tabi tutulmamışlardır. Genel amaçlı ombudsman klasik ombudsman olarak da çalışmalarda yer almaktadır. Klasik ombudsman konu açısından sınırlanmamıştır ancak bazen tüm ülke çapında görevli olabileceği gibi bazen bir eyalette ya da yerel yönetim düzeyinde de görevli olabilmektedir. Klasik ombudsmanı bir çok ülkede meclis seçmektedir. Ombudsmanlık kurumu günümüzde yalnız demokrasisi gelişmiş ülkeler de olan bir kurum değildir. Gelişmekte olan, idari sisteminde reform hareketleri içinde olan ülkelerde ombudsmanlık kurumu o ülkelerin gelişmesine katkı sağlayacak kurumlardan birisi olarak görülmektedir.

Ombudsmanlık kurumunun günümüzde bir çok devlette uygulama şansı bulmasının sebebi bir çok devlette başarıya ulaşmış olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak her ülke ombudsmanlık kurumunu da kendi idari yapıları ile ihtiyaç duydukları alanlara göre düzenleme yaparak bünyesine dahil etmiştir. Özel amaçlı ombudsmanlık kurumlarında uzmanlaşma ihtisas alanına göre gerçekleşmektedir. Ombudsmanlar belirli bir konuda uzmanlaşarak, ihtisas alanlarına göre yapılan başvuruları kabul etmektedir. Belirli bir alanda uzmanlaşan ve bu alandaki uyuşmazlıkları çözmeye çalışan ombudsmanlara sağlık ombudsmanı, tüketici ombudsmanı ve çocuk ombudsmanı örnek verilebilir. Bazı devletlerde sadece genel amaçlı ombudsman bulunurken bazı devletlerde yalnız özel amaçlı ombudsmanlar bulunmaktadır. Bazı devletlerde ise iki ombudsmanlık türü bir arada bulunmaktadır.

Sağlık sektöründe ombudsmanlık kurumu İngiltere, Galler ve İskoçya'da ilk olarak uygulanmaya başlamıştır. Hastalardan gelen şikayetleri incelemek, hastalara yönelik kötü muameleleri azaltmak ve sağlık hizmetlerinin kalitesini arttırmak amacıyla sağlık ombudsmanı kurulmuştur (Avşar, 2012:152). Ombudsmana başvuru ücretsizdir. Sağlık ombudsmanının incelediği konular hasta haklarının ihlaline yönelik şikayetler ve sağlık kuruluşlarında yaşanan olumsuzluklardır. Sağlık ombudsmanının işlevselliğinin artmasıyla birlikte kurumların vatandaşlara olan yaklaşımında, sunulan hizmetlerin kalitesinde önemli derecede değişiklikler yaşanmıştır (Avşar, 2012:152-153).

Savunma ombudsmanlığı yada diğer bir ifadeyle askeri ombudsmanlık Almanya'da etkin bir şekilde uygulanmaktadır. 1957 yılında çıkarılan Savunma Ombudsmanlığı hakkındaki kanun ile askeri temel haklarının korunması ve federal ordu üzerinden parlamento denetiminin etkin hale getirilmesi amacıyla kurulmuştur. Savunma ombudsmanının temel görevleri askeriyede meydana gelecek sorunların ve eksikliklerin tespit edilerek çözümlenmesi ve askeri kurum ve kuruluşların denetlenmesidir (Usta ve Akıncı, 2016: 2743-2746). Federal Savunma Ombudsmanlığı, orduda ortaya çıkan aksaklıkların tespiti ve çözümünde önemli işlev sahibidir. Askeri kurum ve kuruluşlarının denetlenmesi noktasında aktif rol oynamaktadır.

Tüketici ombudsmanı üretici ve tüketici arasındaki olumsuzlukların giderilmesi amacıyla kurulmuştur. Tüketici ombudsmanı üreticiler tarafından yapılan aldatici ve yanıltıcı hareketlerden tüketiciyi korumayı hedeflemektedir. Tüketici ombudsmanı alıcı ile satıcı arasındaki uyuşmazlıklar yargı yoluna gidilmeden çözümlenebilmektedir (Aydm, 2018:65).

Çocuk ombudsmanlığının ilk uygulandığı devlet Norveç'tir (Fendoğlu, 2010:90). Çocuklar yetişkinler karşısında savunmasız ve korumasız oldukları için çocuk hakları ombudsmanlığı kurulmuştur (Şahin, 2015:38). Çocuk ombudsmanı çocuklara yönelik şiddet, taciz, kötü muamale, ayrımcılık gibi sorunlarla ilgilenmektedir (Fendoğlu, 2010:17). Çocuk hakları konusunda gelen şikayetleri incelemek, gözlem ve araştırma yapmak, çocukların hayat koşullarının iyi hale getirilmesi için yetkili makamlara tavsiyelerde bulunmak çocuk ombudsmanının görevlerindedir (Özden, 2010:56-57).

Ombudsmanlık kurumunun özellikleri ülkeden ülkeye farklılıklar göstermekle birlikte hemen hemen tüm ülkelerde geçerli olan bazı özelliklere de sahiptir. Ombudsman bağımsız ve tarafsız bir kişidir. Etkili bir inceleme yapabilir. Birçok ülkede yasama organı tarafından seçilmektedir. Ombudsman kolay ulaşılabilir olmalıdır. Ombudsman görevlerini yerine getirirken her açıdan yürütme erkinin dışında olmalıdır. Ombudsman belirli bir süre için atanmalıdır ve süresi dolmadan görevden alınmamalıdır (Tortop vd., 2007:145-147).

Ombudsmanlık kurumunun özelliklerinden birisi özgür olmasıdır. Ombudsmanın tüm devlet kurumlarına karşı hukuki bağımsızlığı bulunmaktadır (Özden, 2010:29). Çalışmaları sebebiyle yargı organları tarafından sorgulanamaz. Ombudsmanın hiyerarşik denetim ile idari vesayet denetiminden farkı herhangi bir kamu kurumundan emir ve talimat almamasıdır (Payaslıoğlu, 1969:7).

Ombudsmanın özelliklerinden birisi de yürütme organından bağımsız arabulucu olmasıdır. Vatandaşlar ile kamu kurumları arasında hakemlik görevi üstlenir. Bağımsızlık aynı zamanda meclise karşı da sağlanmalıdır. Ombudsmanın görev süresinin meclisin görev süresinden uzun olması da bağımsızlık ve tarafsızlık özelliğine katkı sağlamaktadır.

Ombudsmanın bağımsızlığının sağlanmasında anayasal ve yasal metinlerle güvence altına alınması, meclis tarafından atanması ve görevden uzaklaştırılmaması, mali olanaklara sahip olması ve dokunulmazlığının bulunması önem taşımaktadır (Temizel, 1997:56). Ombudsmanlık kurumunun bir diğer özelliği kolay ulaşılabilir olmasıdır. Ombudsmanın yapacağı işlerin vatandaşlara açık ve anlaşılır bir şekilde anlatılması gereklidir. Ombudsmana hangi yöntemlerle ulaşılacağı ve ombudsmanın hangi görevleri gerçekleştirebileceğinin vatandaşlara duyurulması gerekmektedir.

Ombudsmanlık kurumunun bir diğer özelliği hukuki düzenlemelerde ombudsmanlara geniş bir araştırma görevi verilmesidir. Ombudsmanlar kamu kurum ve kuruluşlarından kendi soruşturdukları konu ile ilgili bilgi, belgeleri isteyebilirler ve kamu kurumları bu bilgi ile belgeleri vermekle yükümlü kılınmıştır. Herhangi bir kamu kurum ve kuruluşunun hatası ombudsman tarafından kendisine yapılan başvuru sonucunda bulunursa bu durum ombudsman tarafından kamuoyuna bildirilebilir, kamu kurum ve kuruluşunun kötü uygulamalarına karşı kamuoyu oluşturulabilir. Ombudsmanlık kurumunun bir diğer özelliği ombudsman, denetim gerçekleştirdiği kamu kurum ve kuruluşlarına ve kendisine kamu yönetimlerinin denetlenmesi için başvuran vatandaşlara karşı hukuki bir sorumluluk taşımaktadır.

### 3. İNGİLTERE'DE ÖZEL AMAÇLI OMBUDSMANLIK ÖRNEKLERİ

#### 3.1. Parlamento Komiseri

İngiltere de idari işlemleri denetlemek için ayrı mahkemeler bulunmamaktadır. Vatandaşın idari işlemlerden dolayı şikayetleri mahkeme önünde ispat edilmelidir. Diğer bir yöntem ise milletvekilleri aracılığı ile bakanlara iletilmesidir. Bu yöntemler vatandaş açısından uzun zaman alan ve pahalı bir yöntemdir (Ataman, 1993:222). İdarenin denetimi için klasik yöntemler eksik ve yetersiz olduğu bu dönemde sık sık dile getirilmektedir. 1961 yılında Sir John Whyatt tarafından sunulan raporla vatandaş ile devlet arasında çıkan sorunların çözümlenmesi için ombudsmanlık kurumunun kurulması önerilmiştir (Arı, 2017:139). Dönemin hükümeti kuruma sıcak bakmasa da kamunun denetimi için yeni yöntemlerin olması gerektiği ilerleyen yıllarda ki hükümet tarafından kabul görmüştür. Parlamento Komiserliği 1967 yılında ki çıkarılan kanunla yasallık kazanmıştır. İlk zamanlarda parlamento komiserliğinin yetkileri oldukça az olsa da zaman içerisinde görevleri artmıştır (Ataman, 1993:222). 1966 yılında Parlamento Komiserliği ataması yapılmış ve şikayetler incelenmeye başlanmıştır. Parlamento Komiseri ayrıca sağlık hizmetleri ombudsmanlığına da atanmıştır. Parlamento Komiserinin başarısı üzerine

sağlık ombudsmanı, yerel yönetimler ombudsmanı, hapishane ombudsmanı, finans ombudsmanı gibi çeşitli ombudsman kurumları oluşturulmuştur (Erdoğan, 2006:51).

Parlamento Komiseri Kraliçenin parlamento'ya yazdığı mektup ile göreve başlamaktadır (Ataman, 1993:222). Parlamento komiseri kamara üyelerinden seçilmemektedir. Ombudsmanlığa ayrılan ödenek devlet gelirlerinden karşılanmakta ve Avam Kamarası tarafından ödenecek miktar belirlenmektedir. Görev süresi belli olmayan Komiser görevinin kurallarına uyduğu takdirde 65 yaşına kadar görevini ifa edebilir. Ancak kurallara uymayıp başarısız olan Komiser, Lordlar ve Avam kamarası kararı sonrası Kraliçe tarafından görevden alınabilir (Erdengi, 2009:86-87).

Parlamento Komiseri Yasası ile kamu hizmeti görmek amacıyla kurulmuş kamu kurumları ile yerel yönetimler, Kraliçe'nin üyelerini atadığı kamu kurumları, Bakanlar, bütçesi Parlamento tarafından karşılanan kurum ve kuruluşların şikayette bulunması engellenmiştir. Parlamento Komiserine ilgililer direk başvuruda bulunamazlar ve Parlamento Komiseri de gerekli aşamalardan geçilmeden doğrudan soruşturma başlatamaz (Arslan, 1986:161-162).

Avam kamarasına şikayet yazılı yapılmaktadır. Parlamento Komiseri gelen şikayetleri direkt kabul edememektedir. Şikayetler Avam Kamarası üyeleri aracılığı ile Parlamento Komiserine iletilmektedir. Mağdur olan kişi durumdan haberdar olduğunda 1 yıl içinde başvurusunu Avam Kamarasına yapmalıdır (Arslan, 1986:162). Parlamento Komiserine başvuru ücretsiz olup, Lordlar Kamarasına şikâyet yapılmamaktadır. Parlamento komiseri çalışmalarını isteğe bağlı olarak gizlilikle sürdürebilir. Parlamento komiseri çalışmalarında bağımsızdır ve hiyerarşik bir üstü bulunmamaktadır (Çakmak, 2008:66-72).

### 3.2. Yerel Yönetim Ombudsmanı

Yerel yönetimlerin işlemleri için şikayet mekanizması İngiltere'de 1974 yılında Yerel Yönetim Yasası'yla oluşturulmuştur (Arap, 2015:68). Yerel yönetim komiserinin görev alanı belediyeler ve bazı kamu kurumlarıdır. Köy ve kasaba görev alanı dışındadır (Zengin, 2017:45). Yerel yönetim ombudsmanlığı teşkilat yapısı komisyondan, kurumun memurlarından ve ombudsmandan meydana gelmektedir. Yerel yönetim ombudsmanlığının kurulduğu yıllarda üç bölgede ombudsmanlık bulunmaktadır. 2010 yılında yapılan değişiklikle bölge düzeyinden konu düzeyine geçilmiş olup üç bölge, iki bölgeye düşürülmüştür. 2012 yılından sonra ise bir ombudsman görev yapmaktadır (Arap, 2015:69).

Yerel Yönetimler Bakanı'nın önerisi Kraliçe'nin onayı ile yerel yönetim komiseri atanmaktadır (Zengin, 2017:45). Yerel yönetim komiserinin iki amacı bulunmaktadır. Birincisi şikayetleri araştırmak ikincisi ise yerel yönetimlere tavsiyede bulunmaktır. Yerel yönetim komiserinin görev alanı eğitim, planlama, çevre, barınma, sosyal yardım, ulaşım, atık ve belediye vergileridir. Şikayeti hakkında hizmet sunan yerel yönetimlerce sorununun çözümüne ulaşamayan veya çözümden tatmin olmayan vatandaş 12 ay içerisinde yerel yönetim ombudsmanına başvurmalıdır (LGO, 2013). Ombudsmana başvuruda 1988 yılında yerel meclis üyesi referansı, 2007 yılında ise yazılı başvuru koşulu kaldırılmıştır (Arap, 2015:69). Yerel yönetim ombudsmanının kararları tavsiye niteliğindedir ve yaptırım gücü yoktur (Thomas, 2013:20). Kurumun araştırmaya değer görmediği şikayetleri incelememe ve incelemesi devam eden şikayetlerin geçerli nedenlerle sonlandırma hakkı vardır.

Yerel yönetim ombudsmanı ulaşılabilirlik, tarafsızlık, hakkaniyetli ve gecikmeden yargılamanın yapılması, etkili karar verebilme ilkeleri doğrultusunda çalışacağını belirtmiştir (LGO, 2020). Yerel yönetim ombudsmanının kararlarından memnun olmayan vatandaşların şikâyetleri doğrultusunda yerel yönetim ombudsmanı gözcüleri kurulmuştur. Kurulma amacı verilen kararları incelemek ve dürüst olmayan yöntemleri ortaya çıkartmaktır. Dürüst olmayan yöntemlere yerel yönetim ombudsmanlarının yerel yönetimlerde çalışan personelin kötü yönetimlerini açığa çıkarmaması için şikâyetleri engellemek örnek gösterilebilir.

Yerel yönetim ombudsmanının karşılaştığı bazı sorunlar vardır. Bunlar şikayetlerin zamanında sonuçlanamaması, bütçe kısıtlamaları, ombudsmanlığın bağımsızlığının sorgulanması ve alınan kararların vatandaşların isteği doğrultusunda olmamasıdır (Arap, 2015:77).

### 3.3. Cezaevi ve Şartlı Tahliye Ombudsmanı

Cezaevlerinde yaşanabilecek sıkıntılar isyana, kargaşaya sebep olabilir. Mahkumlarında şikayet mekanizmasından yararlanabilmesi için 1960'lar ve 1970'lerde cezaevi ombudsmanlığı için önemli çalışmalar yapılmıştır (Önen, 2019:444). 1982 yılında bağımsız bir şekilde kurulan cezaevi denetim kurulu ferdi

şikayetlere yer vermemektedir. 1967 yılında göreve başlayan Parlamento Ombudsmanlığı, mahkumlar tarafından gelen şikayetlerin az sayıda olduğunu ve bu şikayetlerin cezaevindeki adaletsizliği yansıtmadığını savunmuştur (Bradley, 1992:355). 1990 yılında Lord Justice Woolf tarafından hazırlanan raporla sistemde değişikliğe gidilmiştir (Henham, 2000:290). Bu raporda meşruiyetin sağlanması için cezaevlerinde şikayet mekanizmasının gerekliliği savunulmuştur (Woolf ve Tumin, 1991:143). Raporla birlikte İngiltere ve Galler'de cezaevi ombudsmanlığı kurulmuştur (Seneviratne, 2010:350).

1994 yılında kurulan Cezaevleri ve Şartlı Tahliye Ombudsmanlığı (PPO) mahkumların şikayetlerini dikkate alan bir kurumdur. Cezaevi ombudsmanlığının hangi konular ile yetkili olduğu cezaevi hizmet belgelerinde yer almaktadır (Seneviratne, 2010:351). 2001 yılında kurumda bazı değişikliklere gidilmiştir. Ombudsman aynı zamanda şartlı tahliye servisi tarafından denetlenenlerin şikayetlerini de kabul etmektedir. Bu dönemde gözaltında ölenlerin durumunun soruşturulması, göçmenlerin durumları yeni görevlerinden bazılarıdır (Owers, 2006:86). Cezaevleri ve Şartlı Tahliye Ombudsmanlığı'nın yetkili olduğu konular mahkumların bakımı, tedavisi, yönetimle ilgili karar ve eylemleridir. Kuruma şikayet edilemeyecek konular ise mahkeme tarafından verilen mahkumiyet, ceza, sağlık şikayetleri, yasal işlem konusu olan davalardır (PPO, 2019).

Ombudsman adalet bakanı tarafından atanmaktadır (Önen, 2019:20). Parlamento Ombudsmanı kendisine cezaevleri hakkında gelen şikayetleri Cezaevi ve Şartlı Tahliye Ombudsmanı'na yönlendirerek kurumun etkinliğini arttırmıştır. Şikayette bulunan mahkumlar Cezaevi ve Şartlı Tahliye Ombudsmanı'nın verdiği kararlardan hoşnut olmazlar ise Parlamento Ombudsmanı'na şikayet konusunu tekrar gönderebilir (Morris ve Henham, 1998:353). Cezaevi ve Şartlı Tahliye Ombudsmanı yasal olarak göreve başladığından beri Parlamento Ombudsmanı'nın iş yükü azalmıştır.

Ombudsman'a şikayet için belli koşullar gereklidir. Hükümlüler iç şikayet yöntemlerini bitirdiğinde ombudsmanlara erişme imkanı bulmaktadırlar. Erişim ise mektup, şikayet formu veya telefon ile sağlanmaktadır. Şikayet edilen konuyu öğrenen şikayetçi 12 ay içinde ombudsmana şikayette bulunmalıdır. Şikayet, cezaevi şikayet yönetimden cevap alınmasının ardından üç ay içinde yapılmalıdır. Şikayetlerin kabul edilmeme durumu da vardır. Meselenin yetki alanında olup olmadığının tespiti için şikayetler kontrol edilir. Şikayetler en kısa zamanda ele alınmaktadır. Şikayetçilere 10 gün içinde uygunluk kararı verilmesi hedeflenirken soruşturma 12 hafta içerisinde tamamlanması amaçlanmaktadır. Cezaevi ve Şartlı Tahliye Ombudsmanı'nın usul konusunda takdir yetkisi bulunmaktadır (PPO, 2019). Ombudsman uzlaşma ve çözüme odaklıdır. Uzlaşma sağlanamazsa şikayet kabul edilir ve resmi kaydı gerçekleştirilir. Rapor sunulabilmesi için şikayetin resmi kaydının olması gerekmektedir. Cezaevi ve Şartlı Tahliye Ombudsmanı cezaevi servisine şikayetler doğrultusunda öneride bulunabilir ancak kararlar bağlayıcı değildir (PPO, 2019). Cezaevi ve Şartlı Tahliye Ombudsmanı kaybedilen ve hasar görmüş mallar için tazminat, metoda ilişkin usulsüzlüklerin bulunduğu yerde bulguların kesilmesini, kaybolan paraların iadesinin gerçekleşmesini önerebilir (PPO, 2019).

Ombudsmanlık kurumunun en önemli özelliği bağımsız olmasıdır. Cezaevi ve Şartlı Tahliye Ombudsmanı'nın Adalet Bakanlığı ile olan ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda bağımsızlığı sağlamanın diğer ombudsmanlık türlerine göre daha güç olduğunu söyleyebiliriz. Ombudsman Adalet Bakanı tarafından atanmakta, bütçesini bu bakanlık vasıtasıyla hayata geçirmekte ve soruşturmalar sonucu oluşturduğu raporlarını yine Adalet Bakanlığı'na iletmektedir. Adalet Bakanlığı Sekreterliği vasıtasıyla raporlar Parlamento'ya iletilmektedir (PPO, 2019).

#### 4. TÜRKİYE'DE KAMU DENETÇİLİĞİ KURUMU

İslamiyet öncesi Türk devletlerinde töre geleneği, toy, şölen, han-ı yağma, kurultay mekanizmaları ombudsmanlık kurumunun gerçekleştirdiği işlevleri yerine getirmektedir. İslamiyet sonrası Türk devletlerinde ise Divan-Adl/Divan-ı Mezalim kurumları bugünkü ombudsmanlık kurumunun temelini oluşturmaktadır. Osmanlı Devletinde, Divan-ı Hümayunun vatandaşların sorunları dinlenilerek çözüm üretilen bir işlevi bulunmaktadır. Şeyhülislamlık, Kadı'yul Kudat'lık gibi kurumlarda bu işlevlere sahiptir. Kamu Denetçiliği Kurumu'nun oluşmasında bu kurumların büyük bir payı bulunmaktadır (Alodalı ve Usta, 2017:169-174).

Türkiye'de ombudsmanlığa yönelik çalışmalar 1960'lı yıllarda başlamıştır. Bu dönemde çeşitli akademik çalışmalar yapılmıştır ancak devlet boyutunda bu kuruma yönelik bir çalışmaya rastlanmamaktadır. 1982 Anayasası'nın hazırlık aşamasında da kamu denetçileri kurulunun kurulması önerilmiştir (Sezen, 2001:84). 1982 Anayasası hazırlanırken Ankara Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen çalışmada Kamu Denetçiliği Kurumu'nun kurulması öneriler arasında yer almış fakat bu dönemde Milli Güvenlik Konseyi bu hususu dikkate almamıştır (Arslan, 1992:1044).

1991 yılında Devlet Planlama Teşkilatı'nın isteği üzerine Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından yayınlanan Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) raporunda Devlet Denetleme Kurulu'nun kamu denetçisi olarak görev yapması tavsiye edilmiştir (TODAİE, 1991:43). Bu projenin hedefi merkezi idarenin başkent ve taşra teşkilatı ile yerel yönetimlere etkinlik ve verimlilik kazandırmak, günün şartlarına uygun hale getirilmesi, devlet kurumlarının amaçları doğrultusunda görev, yetki, sorumluluk, örgüt yapısı, personel sistemlerini incelemek ve sistemde oluşan aksaklık, bozuklukları tespit edip bu konular hakkında öneriler sunmaktır (Kalağan, 2010:73). Öte yandan Kamu Yönetimi Araştırma Projesinde denetim mekanizmalarının yetersizliğine değinilmiş ve Devlet Denetleme Kurulunun ombudsmanlık kurumu olarak görev yapması tavsiye edilmiştir (TODAİE, 1991:23).

18.07.1995 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulu'nda 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı onaylanmıştır. Bu plan 1996-2000 yıllarını kapsamaktadır. Plan'da vatandaşlar ile kamu yönetimleri arasında meydana gelen sorunların bir an önce çözülmesi amacı ile yargı organlarının ve bunların yoğunluğundan kaynaklanan sorunların dışında kalan, yargı organları ve yürütme organı ile de organik bir bağ içerisinde bulunmayan, dünyada birçok devlette ve Avrupa Birliği örgütü içerisinde de bulunan, vatandaşların devletle olan uyumsuzlukları için başvurabildikleri bir Kamu Denetçiliği (ombudsmanlık) sisteminin Türkiye'de kurulmasının gerektiği fikri yer almaktadır (7. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1996:119).

8. Beş Yıllık ve 9. Kalkınma Planları'nda da Kamu Denetçiliği (ombudsmanlık) sisteminin kurulması gerektiği fikri yer almıştır. Dokuzuncu Kalkınma Planı'nın Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda, kamu denetçiliği (ombudsmanlık) sisteminin acilen kurulması gerektiği yer almaktadır (Kutlu vd., 2018:34).

55. Hükümet döneminde "*Ombudsman Yasa Tasarısı Taslağı Hazırlama Komisyonu*" kurulmuştur. Komisyon gerekli çalışmaları tamamlayıp raporunu "*Kamu Sözcülüğü Kanun Tasarısı Taslağı*" adı ile 1998 yılında sunmuştur. Fakat taslak yasalaşamamıştır (Erhürman, 2000:156).

57. Hükümet döneminde Kamu Denetçiliği Kurumu'nun oluşturulmasına yönelik 14 Eylül 2000 tarihinde "*Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu Tasarısı*" Bakanlar Kurulu'ndan geçip Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne gönderilmiştir. Fakat tasarı kadük kalmıştır (Yağmurlu, 2018:180).

Kamu Yönetimi Temel Kanunu olarak hatırlanan 2004 yılında TBMM'nin kabul ettiği 5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun'da yerel yönetimlerde halk denetçisi (yerel yönetim ombudsmanı) kurulması önerilmektedir. Bu yerel yönetim ombudsmanının illerde yerel yönetimler ile vatandaşlar arasında oluşan uyumsuzlukların çözümü için vatandaşların başvuru yapabilecekleri bir denetim organı olarak yer almaktadır. Bu Kanun, dönemin Cumhurbaşkanı tarafından yeniden görüşülmesi için Meclis'e gönderilmiş ve kanunlaşmamıştır (Şengül, 2007:136).

15.06.2006 tarihinde 5521 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu'nu Meclis'te kabul edilmiş fakat dönemin Cumhurbaşkanı tarafından yeniden görüşülmesi için Meclis'e geri gönderilmiştir. 5548 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu tasarısı Meclise sunulup kabul edilerek yasalaşmıştır ve 13.10.2006 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Ancak 5548 sayılı Kanun hakkında dönemin Cumhurbaşkanı TBMM'ye bağlı bir ombudsmanlık kurumu ile Anayasa'nın mevcut halinin uyuşmadığı görüşüyle kurulamayacağını belirterek ve 123 milletvekili tarafından Anayasa Mahkemesi'ne Kanun'un iptal edilmesi için başvuruda bulunulmuştur. Anayasa Mahkemesi 5548 sayılı Kanun'un tümünü oybirliği ile iptal etmiştir.

Kanun'un iptal edilmesinden sonra Anayasa'dan kaynaklanan bu durumu aşabilmek amacıyla 12 Eylül 2010 tarihinde halk oylamasına gidilmiştir. Halk oylaması ile Anayasa değişikliği paketi kabul edilmiştir. Bu paket ile T.C. 1982 Anayasası'nın 74. maddesinin kenar başlığı "*VII. Dilekçe, bilgi edinme ve kamu denetçisine başvurma hakkı*" olarak değiştirilmiştir. Böylece anayasal engel ortadan kalkmıştır.

Anayasa değişikliğinin ardından 5548 sayılı Kanun'un birçok hükmünü barındıran yeni bir kanunu tasarısı hazırlanmış ve 5 Ocak 2011'de Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sunulmuştur. Bu yasa tasarısı 14.06.2012 tarihinde 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu olarak yasalaşmış ve 29.06.2012 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

6328 sayılı Kanun'un genel gerekçesinde 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda sunulan öneri hemen hemen aynı şekilde yer almıştır. Buna göre; vatandaşlar ile kamu yönetimleri arasında meydana gelen sorunların bir an önce çözülmesi amacı ile yargı organlarının ve bunların yoğunluğundan kaynaklanan sorunların dışında kalan, yargı organları ve yürütme organı ile de organik bir bağ içerisinde bulunmayan, dünyada birçok devlette ve Avrupa Birliği örgütü içerisinde de bulunan, vatandaşların devletle olan uyumsuzlukları için başvurabildikleri bir Kamu Denetçiliği (ombudsmanlık) sisteminin Türkiye'de kurulmasının gerektiği öngörülmektedir. Kurum vatandaşlar ile kamu kurumları arasında var olabilecek uyumsuzluklar için isabetli ve süratle karar alabilen, uyumsuzluklarla

ilgili öneriler sunabilen ve aynı zamanda idari yargıda oluşan yoğunluğu hafifletebilecek bir kuruma gerek duyulduğu gerekçede yer almaktadır.

6328 sayılı Kanun'un yürürlüğe girmesinin ardından bir kamu baş denetçisi ve beş kamu denetçisi seçilmiş ve göreve başlamışlardır. Kamu Denetçiliği Kanunu'na göre Kurum'un görevi kamu yönetimlerinin işleyişi noktasında vatandaşlıklardan gelen başvuruları incelemektir. Kurum'un adil olacağı, hakkaniyeti gözeteceği ve hukuki mevzuata uygun bir şekilde araştırma yapacağı ve kamu yönetimlerine öneriler sunacağı yasa da yer almaktadır. Yasama ve yargının yetkisinde olan işler ile Türk Silahlı Kuvvetleri'nin temel hizmet alanında yürüttüğü görevleri için Kamu Denetçiliği Kurumu'na başvuru yapılamamaktadır (6328 sayılı Kanun, 5. Madde). Devlet ile ilgili olan ve kapsam dışında tutulmayan her alandaki başvuru kamu denetçisinin görev alanı içerisindedir. Türkiye'de ayrı alanlarda görevli özel amaçlı kamu denetçileri bulunmamaktadır. Örneğin yerel yönetimler, kadın, çocuk konuları için yalnız bu konular için görevlendirilmiş özel kamu denetçileri yoktur.

Kanun'a göre kuruma gerçek ve tüzel kişiler başvurabilir. Başvurular başvuran talep ederse gizli kalabilmektedir. Dilekçe yazılarak illerde valilik ilçelerde kaymakamlıklara başvurulur. Başvuru ücretsizdir ve 6 ay içerisinde sonuçlanmalıdır. Konu önce yargıya aksettirildiyse Kamu Denetçisi Kurumuna başvurduğu andan itibaren yargı süreci durdurulur ve karar başvuruları tatmin etmezse yargı süreci tekrardan başlayabilir (6328 sayılı Kanun, 17. Madde).

Kamu Denetçiliği Kanunu'na göre Kamu Baş denetçisi; Kamu denetçiliği kurumuna gelen şikâyetler doğrultusunda inceleme ve araştırma yapar ve idareye görüşler bildirir. Kanunun uygulamaya geçmesi için yönetmelik sunar. Düzenli olarak her yıl rapor hazırlar ve bu raporları kamuoyuna duyurur. Teşkilat içerisinde çalışanlar arasında ki iş bölümünü düzenler ve personel atamalarını yapar. Kanunda belirtilen diğer görevleri yerine getirir. Kamu Denetçiliği Kanunu'nda belirtilen görevlerin ifa edilmesinde baş denetçiye yardımcı olmak ve baş denetçinin verdiği görevleri yerine getirmek denetçinin görevleri arasındadır. Denetçi ve baş denetçinin görev süreleri 4 yıldır (6328 sayılı Kanun, 7. Madde).

## SONUÇ

Ombudsmanlık kurumu ilk kez 1713 yılında İsveç'te uygulanmaya başlamıştır. İsveç kralı XII. Karl (Demirbaş Şarl)'ın İsveç-Rus Savaşı sonrasında Osmanlı Devleti'ne sığındığı süre zarfında Osmanlı Devleti'nde yer alan birçok kurumdan etkilendiği ve ülkesinde görev yapan memurları kendi adına denetlemesi için yine bir kamu görevlisi olan ombudsmanı atadığı çeşitli kaynaklarda yer almaktadır.

Uzun yıllar yalnız İsveç'te uygulanan ama özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası dünyanın farklı yerlerinde birçok ülkede uygulanmaya başlanan bir kurumdur. Ombudsmanlık kurumu gelişmekte olan devletlerde adeta gelişmeye doğrudan katkı sağlayacak bir reçete olarak birçok devlette yer almıştır. Ombudsmanlık genel ve özel ombudsmanlık olmak üzere temelde iki türe ayrılmaktadır. Özel ombudsmanlık ise çocuk, sağlık, tüketici, avukat, yerel yönetimler, cezaevi, insan hakları ombudsmanlığı gibi pek çok örneği ile bugün birçok devlette yer bulmaktadır.

Ombudsmanlık kurumu vatandaşların haklarını gözetir, vatandaşlar ile kamu kurumları arasındaki uyuşmazlıkların çözülmesi için önerilerde bulunur. Ombudsmanın kararları bağlayıcı değildir ancak caydırıcılığa sahiptir. Ombudsmanlık kurumu meclis tarafından desteklenmeli ve kolay ulaşılabilir olmalıdır. Kurumun varlığıyla birlikte devlet ile vatandaş arasında güven ortamı oluşmaktadır. Ombudsman için birçok farklı kavram kullanılmakla birlikte kamu denetçisi, kamu hakemi, halkın avukatı öne çıkan kavramlar arasındadır.

Ülkemizde hukuki metinlerde kamu denetçiliği kavramı kullanılmaktadır. Kamu Denetçiliği Kurumu'na ilişkin çalışmalara 1960'lı yıllarda rastlanmaktadır. 1982 yılında da bu konuda yeni Anayasa'nın hazırlık aşamasında önerilere yer verilse de karşılık bulamamıştır. KAYA'da ve özellikle 7., 8. ve 9. Kalkınma Planı'nda Kamu Denetçiliği Kurumu'nun kurulması gerektiği ifade edilmiştir. 2010 yılında gerçekleştirilen anayasa değişikliğine ilişkin halk oylaması ile kamu denetçiliğinin önündeki engel kalkmıştır. Halk oylaması ile Anayasa değişikliği paketi kabul edilmiştir. 2012 yılında 6328 sayılı yasa ile Kurum kanuni bir statüye kavuşmuştur. Türkiye'de kamu denetçisi genel bir kamu denetçisi özelliği göstermektedir. Devlet ile ilgili olan ve kapsam dışında tutulmayan her alandaki başvuru kamu denetçisinin görev alanı içerisindedir.

İngiltere'de ise Ombudsmanlık Kurumu'nun kurulması 1961 yılında önerilmiş, 1967 yılında ombudsmanlık kurumu Parlamento Komiseri adı ile kurulmuştur. İngiltere'de 1974 yılında çıkarılan mahalli idareler yasası ile yerel yönetimler ombudsmanlığı kurulmuştur. Kanun'da yerel yönetim komiseri ifadesi tercih edilmiştir. 1994

yılında kurulan Cezaevleri ve Şartlı Tahliye Ombudsmanlığı kurulmuştur. İngiltere’de ombudsmanlık kurumlarının ortak özellikleri; Kuruma kolay ulaşılabilir ve ücretsiz olmalıdır. Kurum diğer kamu kuruluşlarıyla yakın ilişkilerde bulunmalıdır. Ombudsmanın tavsiyeleri yol gösterici olmalı ve çözüm odaklı olmalıdır. Ombudsman adaletli ve tarafsız olmalıdır. Herhangi bir siyasi partiye yakınlığı olmamalıdır. Demokratik bir ortam için vatandaşların temel hak ve özgürlükleri gözetilmeli, idarelerin yanlışlarını fark etmesini sağlayarak kişilerin mağdur olmalarını engellenmelidir. Ombudsmanın kararları ise idarelerce benimsenmelidir. Ayrıca vatandaşların bilgilendirilmesi için kamuoyu oluşturulmalıdır.

İngiltere’de ombudsmanlık kurumu yaklaşık 50 yıllık bir tecrübeye sahiptir. Bir çok konuda özel ombudsmanlar kurulmuştur. Parlamento komiserliği, yerel yönetimler komiserliği, cezaevleri ve şartlı tahliye ombudsmanlığı bu özel ombudsmanlık türlerinden üçüdür. Türkiye’de son 8 yıldır kamu denetçiliği yasal bir zeminde yer almaktadır. Genel amaçlı olan kamu denetçisi devletin taraf olduğu uyuşmazlıkların çözümü için öneriler sunmakta ve başarılı sonuçlar elde etmeye çalışmaktadır.

## KAYNAKÇA

- AKTAN, Tahir (1989), **Kamu İdaresi**, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 2. Baskı.
- ALODALI, M. Fatih Bilal ve USTA, Sefa (2017), “*Türk Yönetim Geleneğinde Hesap Verebilirlik Mekanizmaları: Divan-ı Mezalim ve Kamu Denetçiliği Kurumu*”, **Strategic Public Management Journal**, S.3(6), ss.168-184.
- ALTUĞ, Yılmaz (2002), **Kamu Denetçisi Ombudsman**, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- ALTUN, Murat ve KULUÇLU, Erdal (2005), “*Doktrin ve Mevzuat Işığında Kamuoyu Denetimine Genel Bir Bakış*”, **Sayıştay Dergisi**, S.56, ss.23-51.
- ARAP, Sultan Kavili (2015), “*40. Yılında İngiltere’de Yerel Yönetim Ombudsmanı*”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, S.15(1), ss.65-80.
- ARI, Serdar (2017), “*İsveç, İngiltere, Fransa ve Türkiye Ombudsmanlık Kurumları: Karşılaştırmalı Bir Analiz*”, **International Idea Studies Jornual**, S.3(3), ss.135-151.
- ARSLAN, Süleyman (1986), “*İngiltere’de Ombudsman Müessesesi*”, **Amme İdaresi Dergi**, S.19(1), ss.157-172.
- ARSLAN, Süleyman (1992), “*Yıldırım Uler’in Konuşmasına Katkı*”, **I. Ulusal İdare Hukuku Kongresi Bildiriler Kitabı**, Danıştay Matbaası, Ankara, 3. Kitap (Çeşitli İdare Hukuku Konuları).
- ATAMAN, Taykan (1993), “*İngiltere’de Ombudsman Kurumu (İdarenin Parlamento Tarafından Denetimi)*”, **Türk İdare Dergisi**, S.400, ss.217-255.
- ATAMAN, Taykan (1997), “*Ombudsman ve Temiz Toplum*”, **Yeni Türkiye Dergisi**, S.14, ss.779-789.
- ATAY, Cevdet (1999), **Devlet Yönetimi ve Denetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2. Baskı.
- AVŞAR, Zakir (2012), **Ombudsman: İyi Yönetilen Türkiye İçin Kamu Hakemi**, Hayat Yayın Grubu, İstanbul.
- AYDIN, Kadir (2018), “*Ombudsmanlık (Kamu Denetçiliği) Kurumu ve Türkiye Uygulaması*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- BİLGE, Semih ve DAŞKAYA, Nurten (2015), “*Mahalli İdarelerde İç Denetimin Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği*”, **Maliye Dergisi**, S.168, ss.109-110.
- BRADLEY, Anthony Wilfred (1992), “*Sachsenhausen, Barlow Clowes - and Then*”, **Public Law**, S.3, ss.353-357.
- BÜYÜKAVCI, Mustafa (2008), “*Ombudsmanlık Kurumu*”, **Ankara Barosu Dergisi**, S.4, ss.10-13.
- COŞKUN, Bayram (2002), “*Türk Kamu Yönetiminde İdari Denetim Süreci ve Bu Süreç İçinde Ortaya Çıkan Sorunlar*”, **Türk İdare Dergisi**, S.437, ss.81-104.
- ÇAKMAK, Caner (2008), “*Kamu Denetiminde Kamu Denetçiliği (Ombudsman) Kurumunun Türkiye’de Yeri ve Önemi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- ERDENGİ, Tevfik Bora (2009), “*Ombudsman: Dünya Uygulamaları ve Türkiye*”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ERDOĞMUŞ, Osman (2006), “*Kamu Yönetiminde İdari ve Denetsel Açından Ombudsman Kurumu; Türkiye Örneği*”, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ERHÜRMAN, Tufan (2000), “*Türkiye İçin Nasıl Bir Ombudsman Formülü*”, **Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.49(1-4), ss.155-180.
- ERYILMAZ, Bilal (2013), **Kamu Yönetimi**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 6. Baskı.
- FENDOĞLU, Hasan Tahsin (2010), “*Kamu Denetçiliği (Ombudsmanlık)*”, **Analiz**, SDE (Stratejik Düşünce Enstitüsü) Yayını, Ankara.
- GİRİTLİ, İsmet, BİLGİN, Pertev ve AKGÜNER, Tayfun, (2006), **İdare Hukuku**, Der Yayınları, İstanbul.
- GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref (2008), **Türkiye'nin Yönetim Yapısı**, Turhan Kitabevi, Ankara, 10.Baskı.
- HENHAM, Ralph (2000), “*Some Alternative Strategies for Improving the Effectiveness of the English Prisons Ombudsman Scheme*”, **Howard Journal**, S.39(3), ss.290-305.
- KALAĞAN, Gökhan (2010), “*Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Bürokrasisinde Yeniden Yapılanma ve Yönetimsel Reform Çalışmaları*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, S.2(1), ss.65-84.
- KAZANCI, Metin (2016), **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- KILAVUZ, Raci, YILMAZ, Abdullah ve İZCİ, Ferit (2003), “*Etkin Bir Denetim Aracı Olarak Ombudsmanlık ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.4(1), ss.49-68.
- KÖSE, Hacı Ömer (2000), **Dünyada ve Türkiye’de Yüksek Denetim**, Sayıştay Yayını, Ankara.
- KULUÇLU, Erdal (2006), “*Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine*”, **Sayıştay Dergisi**, S.63, ss.3-37.
- KUTLU, Önder, SEVİNÇ, İsmail ve KAHRAMAN, Selçuk (2018), “*Türkiye’de Kalkınma Planları Çerçevesinde Avrupa Birliği Katılım Sürecinin Değerlendirilmesi*”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.20(34), ss.29-40.
- KÜÇÜKÖZYİĞİT, Hüseyin Galip (2006), “*Ombudsmanlık Kurumu - Hukuksal ve Siyasal Bir İnceleme*”, **Uluslararası Hukuk ve Politika Dergisi**, S.2(5), ss.90-111.
- LGO (2013-2016), **Annual Report and Accounts**, <http://www.lgo.org.uk/information-centre/reports/lgo-annual-reports> (Erişim tarihi: 16.03.2020).
- LGO (2020), **E-Documents**, <https://www.lgo.org.uk/make-a-complaint>, (Erişim Tarihi: 17.03.2020).
- MORRIS, P. E. ve HENHAM, Ralph Jean (1998), “*The Prisons Ombudsman: A Critical Review*”, **European Public Law**, S.4(3), ss.345-378.
- MUTTA, Serdar (2005), **İdarenin Denetlenmesi ve Ombudsman Sistemi**, Kazancı Hukuk Yayınları, İstanbul.
- OWERS, Anne (2006), “*The protection of prisoners’ Rights in England and Wales*”, **European Journal on Criminal Policy and Research**, S.12(2), ss.85-91.
- ÖKTEN, Serkan ve TURHAN, Gökhan (2014), “*Avrupa Birliği’nde Ombudsmanlık*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.1(19), ss.213-224.
- ÖNEN, Semih Mustafa (2019), “*Kamu Denetçisi (Ombudsman)*”, **Kamu Yönetimi Ansiklopedisi** (Ed. Yasemin Mamur Işıkcı - Esmeray Alacadağlı), Astana Yayınları, Ankara, 2. Baskı, ss.61.
- ÖZDEN, Kemal (2010), **Ombudsman Yeni Yönetim Anlayışı İçin Bir Model**, Tasam Yayınları, İstanbul.
- ÖZDEMİR, Birol (2015), **Kamu Denetçiliği Kurumunun İşlevi, Yapısı ve Devlet Teşkilatındaki Konumu**, Adalet Yayınevi, Ankara.
- PAYASLIOĞLU, Arif Turgut (1969), “*Yönetimde Davaları Azaltma Yolları*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.2(3), ss.3-1.
- PPO (2019), “*Terms of Reference*”, **Prisons and Probation Ombudsman**, <https://www.ppo.gov.uk/about/vision-and-values/terms-of-reference/> (Erişim Tarihi: 16.03.2020).

- SENEVIRATNE, Mary (2013), “*Ombudsmen and Prisoner Complaints in the UK*”, **Journal of Social Welfare and Family Law**, S.34(3), ss.339-356.
- SEZEN, Seriye (2001), “*Ombudsman: Türkiye İçin Nasıl Bir Çözüm? Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu Tasarısı Üzerine Bir Değerlendirme*”, **Amme İdaresi Dergi**, S.34(4), ss.71-96.
- ŞENGÜL, Ramazan (2007), “*Türkiye’de Kamu Yönetiminin Etkin Denetlenmesinde Yeni Bir Kurum: Kamu Denetçiliği Kurumu*”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.2(14), ss.126-145.
- TEMİZEL, Zekeriya (1997), **Yurttaşın Yönetime Karşı Korunmasında Bağımsız Bir Denetim Organı – Ombudsman**, IULA – EMMÉ Yayınları, İstanbul.
- THOMAS, Richard, MARTIN, Jim ve KIRKHAM, Richard (2013), **External Evaluation of The Local Government Ombudsman in England**, <http://www.lgo.org.uk/downloads/About%20us/Governance/1777-CLA-2008-Evaluation-of-the-LGO-The-Final-Report-2-2-.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.03.2020).
- TODAİE (1991), **Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- TORTOP, Nuri (1998), “*Ombudsman Sistemi ve Çeşitli Ülkelerde Uygulanması*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.31(1), ss.3-11.
- TORTOP, Nuri, İSBİR, Eyyup Günay, AYKAÇ, Burhan Aykaç, YAYMAN, Hüseyin ve ÖZER, Mehmet Akif (2007), **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayıncılık, Ankara.
- ULUĞ, Feyzi (2004), “*Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Işığında Kamu Denetim Sisteminde Yeniden Yapılanma*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.37(2), ss.97-122.
- USTA, Sefa ve AKINCI, Abdulhavap (2016), “*Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Mekanizması Olarak Ombudsmanlık Kurumu: Almanya Örneği*”, **Journal of Human Sciences**, S.13(2), ss.2735-2749.
- YAĞMURLU, Aslı (2018), “*Şikayet Hakkı Ekseninde Halkla İlişkiler Mekanizması Olarak Kamu Denetçiliği*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.51(1), ss.167-194.
- Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996), **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Yedinci-Beş-Yıllık-Kalkınma-Planı-1996-2000>, (Erişim Tarihi: 27.03.2020).
- ZENGİN, Gökhan (2017), “*Yerel Yönetimlerde Kamu Denetçiliği: İngiltere Yerel Yönetim Ombudsmanlığı*”, **Strategic Public Management Journal**, S.3(6), ss.35-56.
- WOOLF, Harry Kenneth ve TUMİN, Stephen (1991), **Prison Disturbances**, **Prison Reform Trust**, Londra.
- 6328 sayılı **Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu** (Erişim Tarihi: 05.11.2019).

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf> (Erişim Tarihi: 25.03.2020).

## Attilâ İlhan ve “Ulusal Sol” Düşüncesi

*Attilâ İlhan and “National Left” Thought*

**Fatih SÖYLEMEZ**

*Yüksek Lisans Öğr., Gazi Üniversitesi, SBE,  
Siyaset ve Sosyal Bilimler A.B.D.,  
fatihsyilmz9320@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-9730-4187>*

Makale Başvuru Tarihi: 08.04.2020

Makale Kabul Tarihi: 14.05.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Çiğdem ERDEM**

*Doç. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi,  
İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
ciğdem.erdem@hbv.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-4030-8750>*

### ÖZET

*Türkiye’de 1960’lı yıllar sol-sosyalist düşüncenin siyasal, toplumsal ve ideolojik bakımdan altın çağını yaşadığı bir dönemdir. Bu dönemde sol hareketlerin yükselişi, beraberinde çeşitlenmeye ve giderek bölünmelere yol açmıştır. Soldaki bölünmenin çerçevesini tarih tartışmaları ile ittifak ve strateji ayrışmaları oluşturmuştur. Türkiye’nin güncel sorunlarına tarihsel bir perspektifle yaklaşan sol akımlar, bu dönemde gerçekleşmesini umdukları köklü toplumsal değişim için yön ve yöntemlerini belirlemişlerdir. Geri kalmış bir ülke olarak Türkiye’de, bağımsızlık ve kalkınma yolunda, toplumsal değişimin yönünü ve yöntemini tarihi referanslarla destekleyen sol akımlar, esas olarak, Osmanlı dönemini, Tek Parti dönemini ve Demokrat Parti dönemini tahlil konusu yapmışlar ve buradan hareketle farklı kavramsal ve kuramsal araçlara dayanarak, düşüncelerini geliştirmişlerdir. 1960’lara ve sonraki yıllara damga vuran bu düşüncelerden birisi de “Ulusal Sol” düşüncesidir. Bu düşüncenin önde gelen temsilcilerinden biri ise Attilâ İlhan’dır. Kemalizm’i ve Sosyalizmi milli bir hassasiyetle sentezleyen ve bunu diyalektik bir zeminde geliştiren İlhan, 1960’ların Türkiye’sine kendine özgü ve yerli bir tonda seslenmiştir. Genellikle edebi eserleri ve şair kimliğiyle bilinen İlhan, birçok gazete ve dergide yazdığı yazılarıyla Cumhuriyet dönemi siyasi düşünce hayatında sesi yankı bulan özgün bir kalemdir. Bu çalışmanın amacı; İlhan’ın Ulusal Sol tezinin, 1960’lar’ın sol düşünce dünyasındaki yerini tespit etmek ve bu tezin, İlhan’ın şahsi düşünce evrenindeki anlamını, temelleriyle birlikte ortaya koymaktır.*

#### **Anahtar Kelimeler:**

*Attilâ İlhan,  
Ulusal Sol,  
Kemalizm,  
Sosyalizm,*

### ABSTRACT

1960s was the golden age for left-socialist thought in political, social and ideological terms in Turkey. The rise of left movements during this period led to diversification and gradual division. The framework of the division on the left was caused by history discussions and alliance and strategy divisions. Leftist movements approaching Turkey’s current problems from a historical perspective have determined the direction and methods for radical social change they hope will happen in this period. Leftist movements supporting direction and method of social change with historical references in Turkey as a backward country in pursuit of independence and development, basically have analyzed Ottoman period, the single-party era and Democratic Party period and starting from this point of view have developed their thoughts based on different conceptual and theoretical tools. One of these thoughts that marked the 1960s and subsequent years is the idea of "National Left". One of the leading representatives of this thought is Attilâ İlhan. İlhan who synthesized Kemalism and Socialism with a national sensitivity and developed it on a dialectic platform, appealed to Turkey in 1960s in a distinctive and local way. İlhan, who is generally known for his literary works and poet identity, is an original pen whose voice echoes in the political thought life of the Republic period with his writings in many newspapers and magazines. The purpose of this study; to determine the place of İlhan’s National Left thesis in the left thought world of the 1960s and to reveal the meaning of this thesis in İlhan’s personal thought universe with its bases.

#### **Keywords:**

*Attilâ İlhan,  
National Left,  
Kemalism,  
Socialism,*

## 1. GİRİŞ

Türkiye’de sol düşünce, çok çeşitli düşünsel yaklaşımları ve siyasi hareketleri içinde barındıran bir tarihe sahiptir. Osmanlı Devleti’nin son döneminden başlayıp bugüne ulaşan çizgide 1960’lı yıllar sol düşüncenin tarihinde en üretken ve en dinamik dönemi oluşturmuştur. Düşünsel üretkenliğin ve örgütsel dinamizmin damga vurduğu bu dönem sol düşünce içinde ayrışmaları da beraberinde getirmiştir. Geri kalmış bir ülke olarak Türkiye’nin kapitalist olmayan bir yoldan kalkınabileceğini düşünen sol hareketler, geri kalmışlığa neden olan ve değişmeye engel olanların hangi güçler olduğu ve bunlara karşı hangi güçlerle ittifak kurulup nasıl bir strateji izleneceği meselesinde ayrı düşmüşlerdir. Düşünsel ve örgütsel düzeyde ortaya çıkan ayrışmaların zeminini tarih tartışmaları oluşturmuş; Osmanlı dönemi, Tek Parti dönemi ve Demokrat Parti dönemine yönelik farklı yaklaşımlar, ittifak ve strateji meselesine de yansımıştır. Bu bağlamda sol düşüncede çeşitli akımlar ortaya çıkmış, bu akımlardan biri de “Ulusal Sol” olmuştur. Ulusal Sol düşüncenin önde gelen temsilcilerinden biri ise Attilâ İlhan’dır.

Aslında Türkiye’de “ulusal sol akım”, henüz “kavram” düzeyinde kullanılmasa bile tarihsel ve teorik kökleri itibariyle 60’lardan da önce gelişmeye başlamıştır. Hatta Çeçen’in ifadesine göre, (1997:187) “Türkiye’ye ulusal sol akım Mustafa Kemal ile beraber gelmiştir.” İlhan’ın da aşağıda inceleneceği üzere benzer görüşleri vardır. Bu görüşlerin üzerinden yükseldiği temel ise; milli mücadelenin anti-empyalist ve bağımsızlıkçı yönü ile asıl çelişkiyi sömüren ve sömürülen ülkeler arasında görmesidir ki bunlar Attila İlhan’da ulusal sol düşüncenin özünü teşkil eder. 1930’lardaki Kadro Hareketi ile teorik olarak şekillenmeye başlayan ulusal sol düşünce, bu hareketten çeyrek asır sonra Yön hareketi ile ivmelenmiştir. Her iki hareketle de Kemalizme teorik olarak, “ulusal sol bir çizgide içerik kazandırıl”mak istenmiştir (Çeçen, 1997: 214). Zaten İlhan’ın kendisi de Kadrocular (özellikle Şevket Süreyya Aydemir) ve Yön Hareketi (özellikle Doğan Avcıoğlu) sayesinde “ulusal sol hareket”in, “hayat sahası” bulabildiğini ifade etmiştir (İlhan, 2004:265-266).

Ancak İlhan’ın görüşleri ile 60’lar Türkiye’sindeki sol düşünce içerisinde ortaya çıkan ayrışmalar arasında bazı noktalarda benzerlikler bulunmasına karşın, bazı konularda da temel farklılıklar vardır. Görüş farklılıkları yukarıda da ifade edildiği üzere özellikle ittifak ve strateji konusunda kendisini göstermektedir. Bunun somut siyaset düzlemindeki anlamı ise, Kemalizm, Sosyalizm eşleştirmesinin yapılp yapılamayacağı, ulusal kalkınmada kurulacak ittifakın ortaklarının kimler olacağı ya da en basit ifadeyle, “cuntacı”lıktan, “darbecilik”ten yana olunup olunmayacağıdır. İlhan’daki ulusal solcu düşünce, Kemalizm ile Sosyalizmi bir arada düşünebilmesi ve darbe karşıtlığı ya da ordunun Türk siyasal hayatındaki yeri değerlendirmesi ile kendisi ile benzer görüşleri paylaşan sol akımlardan ayrılmaktadır.

Şüphesiz Türk solunun 60’lar Türkiye’sinde aldığı biçim ve bölünmeler yekpare bir bütün değildir, her bir ayırda kendi içinde de ayrı parçaları, fraksiyonları olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada Attila İlhan’in görüşleri, Kemalizm, Sosyalizm, Bağımsızlık ve ulusal kalkınma kavramlarından hareketle diğer sol akımlarla karşılaştırılıp ve buradan İlhan’daki ulusal sol düşünce tartışılırken, bu akımlar içerisindeki hizipleşme, çalışmanın kapsamı dışında kaldığından, söz konusu akımlar genel özellikleri itibariyle ele alınacaktır. Çalışmanın kapsamı dışında kalan bir başka konu da, “ulusal sol”un “sol” içerisindeki yeri ya da yersizliği tartışmalarıdır. Buradan hareketle kendisini bir sosyalist, bir Kemalist ve aynı zamanda milliyetçi ve hepsinin birden harmanlanmasıyla “ulusal solcu” olarak olarak konumlandırılan İlhan’ın, kendini konumlandığı “sol” tartışması yapılmayacak onun yerine, burada kendisini ve ulusal sol düşüncüyü ne şekilde konumlandığı tartışılacaktır.

Dolayısıyla İlhan’ın Ulusalcılık, Kemalizm ve Sosyalizme bakışı üzerinden şekillenen Ulusal Sol yaklaşımını anlamaya çalışmak ve bu yaklaşımın, esas olarak, 1960’ların sol düşünce dünyasındaki yerini tespit etmek bu çalışmanın temel amacıdır.

1940’lardan 2005’teki ölümüne kadar üretkenliğini sürdüren İlhan, birçok gazete ve dergide yazılar yazmış; şiirleri, romanları ve denemeleriyle hem edebi hem düşünsel sahada söz söylemiştir. Cumhuriyet dönemi düşünce hayatının büyük bir kısmına tanıklık eden İlhan, edebiyatçı bir düşünür olarak, çeşitli alanlarda cereyan eden entelektüel tartışmaların taraflarından biri olmuştur. Bulduğu taraf, yaklaşık altmış yıllık düşünce hayatında daima Kemalizm, Sosyalizm ve Ulusalcılık zemininde anlam bulmuştur. Bu düşünsel zeminin gelişip olgunlaşması ise hayat tecrübesinin düşünsel evrimine etki eden yönleriyle mümkün olmuştur. Bu bağlamda İlhan’ın hayatını üç döneme ayırmak mümkündür. Birinci dönem; 1960’lara kadar gelen ve İlhan’ın düşünsel eğiliminin belirginleşip filizlendiği gençlik dönemidir. Tek Parti ve Demokrat Parti dönemine rastlayan bu dönem, İlhan’ın Kemalizm’e, Sosyalizme ve Batı’ya yaklaşımının, şahsi deneyimlerinin etkisiyle, sezgisel olarak şekillendiği dönemdir. İkinci dönem; bu düşünsel eğilimin olgunlaştığı ve 1960’ların yükselen sol

düşünce dünyasında sistemli bir bütünlük kazanıp, 1970'lerde denemeler hâlinde ortaya çıktığı dönemdir. Üçüncü dönem ise; 1980'lerden 2005'teki ölümüne kadar süren ve olgunluk döneminde inşa ettiği düşüncelerini aynı bağlamda ama değişen dünya koşullarına göre -Soğuk Savaşın bitmesi, küreselleşme, Yeni Dünya Düzeni- geliştirip savunageldiği dönemdir.

Bu çalışmada; İlhan'ın 1960'ların sol düşünce dünyasındaki yerinin tespiti için evvela düşüncelerinin kavramsal bir bütünlüğe ulaştığı bu dönemin öncesi, yani gençlik yılları tasvir edilecek ve hayat tecrübesinin, düşünsel kırılma noktalarıyla çakışan yönlerine değinilecektir. Bu kırılmalar İlhan'ın Kemalizm'e ve Sosyalizme farklı bir yerden bakabilmesinin ve bunları 1960'larda tarihsel bir perspektifle sentezleyebilmesinin arka plânını oluşturmuştur. Kemalizm ve Sosyalizm anlayışının sentezi olarak ortaya çıkan Ulusal Sol düşüncesinin arka plânını oluşturan etkenlerden biri de İlhan'ın 1950'lerde yöneldiği tarih araştırmaları ile edebi eserlerinde beliren, yöntem kaygısıdır. İlhan, toplumcu-gerçekçi bir çizgide ürettiği edebi eserlerindeki yöntem kaygısını, tarih araştırmalarına da taşımış ve bir sosyal bilimci gibi belirli bir yöntemi, diyalektik tümdengelimini benimsemiştir. Şiirlerinden romanlarına, denemelerinden gazete ve dergi yazılarına kadar işlediği her eserinde toplumcu - gerçekçi dünya görüşüne ve çözümleyici fikir üretimine uygun olarak çağının sorunlarına eğilmiş ve bu sorunlara çözüm üretmeye çalışmıştır. Diyalektik bakıştan beslenen çalışmalarının neticesinde Ulusal Sol düşüncesini formüle etmiştir. Böylece birbirinin antitezi olarak görülen Kemalist ve Sosyalist düşüncüyü tahlil ederek, "Ulusal Sol"u, 1960'ların sol düşünce dünyasında bir sentez olarak savunmuştur.

Ulusal Sol düşüncüyü besleyen bu sentezin anlamı, İlhan'ın içinde bulunduğu sol düşünce dünyasındaki başka Kemalizm ve Sosyalizm yaklaşımlarıyla mukayese edildiğinde daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan 1960'ların önde gelen sol hareketlerinden olan Yön dergisi, Milli Demokratik Devrim hareketi (MDD), Türkiye İşçi Partisi (TİP) ve Ortanın Solu hareketinin Kemalizm ve Sosyalizm anlayışlarına kısaca değinmek, herhangi bir grup içinde değerlendirilmesi pek mümkün olmayan İlhan'ın temsil ettiği yeri belirginleştirecektir. O'nun bu hareketlerle ilişkisine göz atıldığında; Yön dergisinde bir süre yazarlık yapıp ayrıldığı, Türkiye İşçi Partisi lideri Mehmet Ali Aybar'ı desteklediği (İlhan, 1999a:34), Milli Demokratik Devrim hareketine ve bu hareketten türeyen gençlik örgütlerine mesafeli durduğu, Ortanın Solu hareketiyle ise ilginç şekilde eleştirel veya destekler nitelikte dikkate değer bir bağ kurmadığı anlaşılmaktadır.

Hem sol hareketler arasında hem de İlhan'ın bu sol hareketlerle ilişkisinde farklılaşmayı doğuran temel meselelerin başında, yaklaşık iki yüz yıldır süren Türk modernleşmesinde yukarıdan aşağıya toplumsal değişimin iki biçimi olarak ortaya çıkan Batılılaşma hareketleri ve cuntacılık girişimlerine yönelik görüş ayrılığı gelmiş ve bu ayrılık sol akımların ittifak ve stratejilerine de yansımıştır. Öyle ki köklü toplumsal değişim hamlesinin hangi güçlerin desteğiyle ve nasıl yapılacağı sorusu sol hareketlerin tarihsel bakış açısına göre farklılaşmıştır. İlhan'ın Ulusal Sol düşüncesi de Kemalist ve Sosyalist düşünceye Batılılaşma ve cuntacılık temelinde farklı bir yaklaşım getirmiştir. Bu düşünce yukarıda tasvir edilen çerçevede etraflı olarak açıklanacaktır. Böylece İlhan'ın Ulusal Sol düşüncesi, bu düşüncenin, şahsi düşünsel serüveni içindeki yeri ve 1960'ların sol düşünce dünyasındaki anlamı esas alınarak açıklanmış olacaktır. Bu yapılırken İlhan'ın 1960'larda olgunlaşan düşüncelerinin ürünü olarak 1970'lerden 1990'lara kadar bir seri hâlinde yayınlanan denemelerinden ve İlhan üzerine yapılmış çalışmalardan faydalanılacaktır. Böylece özellikle 2000'li yıllarda tekrar dirilen Ulusal Sol düşüncenin tarihsel arka plânı, bu düşüncenin öncüsü olan Attilâ İlhan'ın yaklaşımıyla ortaya konulacaktır.

## 2. GENÇLİK DÖNEMİ: ULUSAL SOL DÜŞÜNCENİN TEMELLERİ

Cumhuriyet dönemi siyasi düşünce tarihinde, edebiyatçı kimliğiyle öne çıkan ama siyasi düşünce alanında da kalıcı bir iz bırakan edebiyatçı-düşünürlerden biri, Attilâ İlhan'dır. 1940'lardan 2005'teki ölümüne kadar Türk düşünce hayatının içinde yer alan İlhan hayatı boyunca herhangi bir kitlesel harekete angaje olmamış, inşa ettiği şahsi düşünce evrenine bağlı kalmıştır. 1960'larda olgunlaşan düşüncelerinin temelleri, Tek Parti ve Demokrat Parti döneminde süren gençlik yıllarında filizlenmiş ve yaşadığı tecrübeler, düşünsel evriminin kırılma noktalarında belirleyici olmuştur. Bu bakımdan düşüncelerinin temellerini anlayabilmek için İlhan'ın gençlik yıllarında iz sürmek faydalı olacaktır.

15 Haziran 1925'te İzmir'de doğan Attilâ İlhan, çocukluğunu Menemen ve Karşıyaka'da, kırsal ve kentsel hayatı tanıyarak geçirmiştir. Orta sınıf memur bir ailede büyüyen İlhan ilk eğitimini de İzmir'de almıştır. Bu dönemde İlhan'ın zihnine yerleşen olaylardan biri, hocasının derslerde anlattığı İstiklâl Harbi ile büyüklerinden dinlediği, dedesi Hasan Fehmi'nin harp sırasındaki kahramanlık hikâyeleri, diğeri ise babasının tayini nedeniyle Konya'ya taşınmaları olmuştur (Reyhan, 2012:47,48). İlhan'ın Milli Mücadeleye yönelik hassasiyeti ileride Kemalizm'i, Kuvâ-yi Milliye hareketi üzerinden anlamlandırabilmesine imkân vermiştir. Bu anlamlandırmada

“Müdafaa-i Hukuk Öğretisi”ni tanımlayan halk gücüne dayanma, ulusal bağımsızlık ve anti-emperyalizm temaları belirleyici olmuştur. Öte yandan İlhan’ın Anadolu’yu temsil eden Konya’da karşılaştığı yoksulluk ve sefalet hâli, Türk insanının temel sorunlarına bakışında belirleyici olmuştur. Öyle ki gençlik yıllarından itibaren sol düşünceye bağlanan İlhan, ülkedeki temel soruna kültürel değil, iktisadi bir bakış getirmiştir. Bir solcu olarak ilerencilik ve gericiliğin kültürel değil iktisadi anlayışla ilgili olduğunu düşünmüş ve Kemalizm ile “İnönü Atatürkçülüğü” arasındaki ayrımı da bu farklılık üzerinden yapmıştır. Kemalizm’i ulusal bağımsızlık ve iktisadi kalkınma hedefiyle, Tanzimat dönemine eşdeğer saydığı İnönü dönemini ise iktisadi bağımlılık ve kültürel yabancılaşma sorunuyla açıklamıştır. İlhan’a göre, “*İnönü Cumhuriyeti yıllarında, devletin kültür politikası ‘resmen’ yeni bir Tanzimatçılık*” olmuştur (İlhan, 2006:11). Karanlık bir dönem olarak nitelediği İnönü dönemini yukarıdan aşağıya kültürel dönüşüm programının, yani kültür emperyalizminin ve Tanzimat alafrangalığının devamı olarak yorumlamıştır (İlhan, 2017:227). İnönü CHP’sinin Batılılaşma programını ve iktidarı kaybettiği DP dönemindeki 1960 darbesini hazırlayan cuntacı girişimlerini, Mustafa Kemal hareketiyle ilişkilendirmenin yanlış olduğunu düşünen İlhan siyasi, iktisadi ve kültürel açıdan İnönü CHP’sini eleştirmiştir.

1940’larda sol düşünce ile tanışan İlhan bu dönemde Nazım Hikmet, Kemal Tahir gibi solcu edebiyatçılara ve Niyazi Berkes, Behice Boran gibi solcu akademisyenlere yapılan baskılara da karşı çıkmıştır. Kemalizm’i İnönü Atatürkçülüğünden ayıran İlhan solla ilgili de bir ayrım yapmış; Sovyet ekolünü benimseyen Dr. Şefik Hüsnü’nün liderliğindeki Türkiye Sosyalist Köylü ve Emekçi Partisi’nin karşısında, Mustafa Suphi çizgisinden gelen Esat Adil’in Türkiye Sosyalist Partisi’ne üye olmuş, aynı zamanda bu hareketin çıkardığı Gün dergisinde yazmaya başlamıştır (Reyhan, 2012:67,68). Böylece baskıcı, tepeden inme ve enternasyonal yaklaşımın temsilcisi olarak gördüğü sol hareketlerin karşısında özgürlükçü, halk gücüne dayalı ve ulusal olarak nitelendirdiği sol çizgiyi savunmuştur. Bu savunuyu 1950’lerde de sürdürerek DP döneminde sola yönelen baskıcı politikanın karşısında yer almış ve bu dönemde iktisadi ve siyasi olarak dışa bağımlılığın sürdürüldüğünü düşünmüştür.

İlhan’ın Kemalizm ve Sosyalizm anlayışının, bu iki düşünceye yönelik çeşitli algı ve pratiklerinden ayıklanarak netleştiği dönemde, Batı’ya yönelik bakış açısı da belirginleşmeye başlamıştır. 1960’tan önce iki kez Fransa’ya giden İlhan, tıpkı Konya’da, kendisine anlatılandan farklı bir Anadolu tablosuyla karşılaşması gibi, Fransa’da da Batılı toplumların “öteki yüzü” ile karşılaşmıştır. İlhan’a göre bu öteki yüz çağdaş Batılı toplumların zenginliğinin sömürgecilik geçmişinde yattığının ve Batılı olmayan toplumlara emperyalist ve ırkçı bir saldırı olarak yöneldiğinin göstergesidir. İlhan’ın ifadesiyle “*Sömürgecilik gerçeği...Avrupalının teknik üstünlüğüne yaslanarak adım adım bütün yeryüzünü ahtapot kolları arasına alması*”dır ve sanayi devrimini gerçekleştirilebilmesi için gereken ekonomik altyapıyı sağlayan “merkantilisme”in altında yatan altınlar... kızılgereli kanıyla boyalı”dır (İlhan, 2017:61,62).

İlhan’ın düşüncelerinin şekillenmesinde son olarak değinilebilecek etken ise 1940’lardan itibaren gelişen edebiyatçılığından kaynaklanan yöntem kaygısıdır. 1950’lerde edebi çalışmalarını yoğunlaştıran İlhan, edebi eserlerinde benimsediği toplumcu - gerçekçi yöntemi, siyasi tahlillerinde de kullanmıştır. Araştırmalarını tarihsel bir perspektife ve diyalektik bir zemine oturtmuştur. Bu yönüyle edebiyatçılar arasında siyasi çözümler yapıp belli bir metodolojiyi kullanan ve araştırmalarında bir sosyal bilimci titizliği gösteren az sayıda isimden biri olmuştur (Reyhan, 2012:22).

Böylece 1960’lı yıllara gelindiğinde İlhan’ın Cumhuriyet dönemine, Kemalizm’e, Sosyalizme ve Batı’ya yönelik bakış açısının ana çizgileri hem hayat tecrübesi hem de yaptığı tarih araştırmaları sonucunda temellenmiş ve bu önemli birikimle 1960’ların düşünce dünyasında bütünleşerek Ulusal Sol düşünceyi ortaya çıkarmıştır. Daha önce belirtildiği gibi bu düşünce önce gazete ve dergi yazılarında parçalı olarak işlenmiş, 1970’lerden itibaren sistemli olarak denemeler hâlinde yayınlanmıştır. İlhan’ın Ulusal Sol düşüncesinin ayrıntılarına geçmeden önce bu yaklaşımın 1960’ların sol düşünce dünyasındaki yerini tespit etmek; İlhan’ın Kemalizm, Sosyalizm, Ulusalçılık gibi kavramlara yüklediği anlamın mukayeseli olarak anlaşılması bakımından faydalı olacaktır.

### 3. 1960’LAR, SOL VE ATTİLÂ İLHAN

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerika Birleşik Devletleri ve Sovyet Rusya öncülüğündeki iki kutuplu dünya düzeninde Sosyalist ve kapitalist dünyanın genişleme ve güçlenme çabası ile eski sömürge ulusların bağımsızlık mücadeleleri, 1960’ların iklimini belirleyen temel olgulardır. Özellikle Asya, Ortadoğu ve Latin Amerika coğrafyasını saran bağımsızlık mücadelelerinde, iktidarı ele geçiren askeri hareketler sosyalist olduklarını ilan etmiş ve Sosyalizm anti-emperyalizme eşdeğer görülmüştür (Şener, 2010:72,73). Bağımsızlık mücadelesi veren ulusların emperyalizmin boyunduruğu altında geçen yılları, onları ulusal bağımsızlık ve ulusal kalkınma için

kapitalist olmayan bir yolun arayışlarına itmiştir. Kapitalizmin alternatifi ise iki kutuplu dünya düzeninde sosyalizm olarak kabul edilmiştir. Bu kabulün, 1960'lara uzanan bu süreci "sosyalizm çağı"na dönüştürdüğü söylenebilir (Aybar, 1968:6).

Bu süreç sömürge, yarı-sömürge ya da dışa bağımlı olan ülkelerde Sosyalizme geçişin nasıl gerçekleşeceği ile ilgili tartışmaları ve farklı sol yaklaşımları da beraberinde getirmiştir. Dünya genelindeki sol yükselişin yankı bulduğu ülkelerden biri olan Türkiye'de de, 1960'ların başından itibaren gelişen sol düşünce dünyasında, ulusal bağımsızlık ve ulusal kalkınmanın yönü ve yöntemi ile ilgili tartışmalar başlamıştır. Kitlesele bir taban bulma ve siyasallaşma anlamında 1960 öncesine göre epey güçlenen sol hareketler, çeviri yayınlar sayesinde dünya solundaki gelişmeleri takip etmiş ve Türkiye'de toplumsal değişime yönelik ittifak ve stratejilerini tarihsel bir perspektifle ortaya koymuşlardır.

Bu dönemde farklı sol yaklaşımları temsil eden ve sol düşüncenin ana yönelimlerini oluşturan üç sol hareket zuhur etmiştir: Yön dergisi hareketi, Milli Demokratik Devrim hareketi ve Türkiye İşçi Partisi.<sup>1</sup> Bu ayrışmada, Yön ve MDD çevreleri, genel olarak, 1960 öncesinde Sovyet tesiriyle şekillenen Türkiye Komünist Partisi geleneğine bağlı kalırken, TİP çevreleri bu geleneğe alternatif bir sol yaklaşım getirmişlerdir. Türkiye'nin içinde bulunduğu toplumsal evrim aşamasına ve toplumsal değişimin yönü ve yöntemine ilişkin solda, örgütsel ve düşünsel düzeyde beliren bu ayrışma, toplumsal değişime yönelik farklı ittifak ve strateji arayışlarını doğurmuştur.

Bu arayışları örgütsel düzeyde temsil eden bu hareketlerin dışında Kemalizm'e, Sosyalizme, Batı'ya ve toplumsal değişimin yönü ve yöntemine ilişkin genel yaklaşımlardan birçok noktada ayrılan, herhangi bir harekete bağlı kalmadan çözümlenmelerini dile getiren ve bu bakımdan "kendine özgü bir kendine özgücü" olan düşünürlerden biri, Attilâ İlhan olmuştur (Bora, 2017:608). Yön dergisinde yazmasına ve TİP lideri Mehmet Ali Aybar'ı desteklemesine rağmen bu çevrelerin tezlerinden birçok noktada ayrılan İlhan, kendi düşünce çizgisini oluşturmuş ve Ulusal Sol anlayışı inşa etmiştir. 1960'ların sonunda Bülent Ecevit'in öncülüğünde gelişen Ortanın Solu<sup>2</sup> hareketiyle yakın düşüncelere sahip olsa da bağımsız duruşunu sürdürmüş ve yaklaşımını önce gazete ve dergi yazılarında, sonra denemelerinde ortaya koymuştur. İlhan'ın yaklaşımı Kemalizm'e ve Sosyalizme getirdiği yorum bakımından hem Sovyet ekolünü benimseyen çevrelerden hem de Batı Marksizm'i ile bağ kuran çevrelerden köklü farklar taşımış ve bu yönüyle ana akım Türk solundan ayrı bir noktada durmuştur (Emre, 2020).

İlhan'ın bu sol hareketlerden ayrılan yönlerini açıklamadan önce sol hareketlerin genel olarak buldukları birkaç noktaya değinmek gerekir. 1960'larda toplumsal, siyasal ve ideolojik bakımdan gelişen sol hareketlerin hemen hepsi, Türkiye'nin geri kalmış bir ülke olmasından hareketle ulusal bağımsızlık ve ulusal kalkınma için anti-emperyalist mücadelenin yollarını aramışlardır. Türkiye'de sol hareketler temel olarak geri kalmışlıktan hareket etmişler ve köklü toplumsal değişimin motor gücünü üstyapıda değil altyapıda aramışlardır. Bu bağlamda iktisadi kalkınma fikri bağımsızlığın temel koşulu olarak öne çıkmıştır. Bu zeminden hareketle sol hareketler Sosyalizm hedefinde de buluşmuşlardır. Ancak bu noktadan sonra ayrışmalar ortaya çıkmıştır. Türkiye'de köklü toplumsal değişmeye tarihsel olarak engel olan güçler konusu, iktisadi kalkınmanın yöntemi meselesi ve sosyalizme geçişte ittifak ve strateji sorunu, temel ayırım noktalarını oluşturmuştur. Bu ayırım noktalarını İlhan ekseninde karşılaştırmaya geçmeden önce bir ortak paydadan daha söz etmek gerekir. Bu dönemde sol hareketlerin anti-emperyalist ve sosyalist bir duruşla birlikte savundukları değerlerden biri de Ulusalçılık olmuştur.<sup>3</sup> Kurtuluş Kayalı da, 1960'larda kendisini ulusalçı olarak nitelemeyecek bir solcu bulmanın pek mümkün olmadığı kanaatindedir (Reyhan, 2012:6). Enternasyonalizm rüzgârının zayıfladığı bu yıllarda ulusal kalkınma ve ulusal bağımsızlık sol hareketlerin şiarı olmuştur. Ancak Attilâ İlhan'da da görüleceği gibi, soldaki Ulusalçılık, daha çok sağ ideoloji ile ilişkilendirilen Milliyetçilikten farklıdır. Irksal ya da özcü bir kaygı taşımayan Ulusalçılık ulusal, yani milli değerlerin sol bir dünya görüşüyle savunulmasından yana olmuştur. İlhan'a göre, "*antiemperyalist cephe de yer alan, sosyalistler de dâhil tüm kesimler milliyetçidir*"

1 1961 yılında Doğan Avcıoğlu'nun öncülüğünde 1042 kişinin imzaladığı bir bildiriyle yayın hayatına başlayan Yön dergisi, yine 1961'de ağırlıklı olarak sendikacılar tarafından kurulan ve daha sonra aydınların, özellikle de Mehmet Ali Aybar'ın partiye katılımıyla kısa sürede örgütlenerek 1965 seçimleriyle birlikte 15 milletvekili tarafından parlamentoda temsil edilen Türkiye İşçi Partisi ve dönemin üçüncü sol siyasal akımı olarak eski TKP kadrolarına dayanan ve 1967'den itibaren TİP tabanı ile üniversiteli gençlik içinde geniş bir destek bulan Milli Demokratik Devrim hareketi ile ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız: (Şener, 2010).

2 1960'ların sonunda Cumhuriyet Halk Partisi içinde ortaya çıkan ve partinin iktisadi ve kültürel politikalarına alternatif öneriler getiren Ortanın Solu hareketi ile ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız: (Ecevit, 2009).

3 Nitekim İlhan da, "Kuva-yı Milliye toprağında, 'Dip Dalgası'nın farkında olan, onunla 'dirsek temasını' temine çalışan, yine de iki önemli hareketin geliştiğini hatırlayalım; a/ Kadro Hareketi (Şevket Süreyya), b/ 'Yön Hareketi' (Doğan Avcıoğlu). Onlar olmasaydı, gün geçtikçe yükseldiğini gördüğümüz, 'Ulusal Sol Hareketi' acaba 'hayat sahası' bulabilir miydi?" sorusunu sorarken, bu akımların hem kendi hem de ulusal sol düşüncenin şekillenışı üzerindeki olumlu etkisini kabul etmektedir (İlhan, 2004:265-266).

(Erdem, 2016:144,145) ve antiemperyalist cephede yer almak için, Kemalist ve milliyetçi olunmalıdır (İlhan, 1994:45).

Öte yandan soldaki ulusal bakış, 1960'lara has bir durum değildir. Öncesinde de özellikle Mustafa Suphi'nin TKP'sinde ve Kadro dergisinde bu bakışın ağırlığı görülmüştür. Bu bakış temel olarak 1917 Sovyet Devrimi'nden, Sultan Galiyev hareketinden ve Türk Yurdu dergisinden beslenmiş ve bu yelpazenin ortak zeminini, anti-emperyalizm ile ulusal kalkınma düşüncesi oluşturmuştur (Balta, 2002:153-174). Sovyetlerin ulusal sosyalist devrimi, Sultan Galiyev'in ulusal kurtuluş hareketi ve Türk Yurdu dergisinde esas olarak Yusuf Akçura'da görülen milli iktisat ve kalkınma söylemi, Türkiye'deki sol hareketlerin bakış açısına etki etmiştir. Bu kaynaklardan beslenen sol hareketler ülkelerindeki temel sorunu sınıf meselelerinde değil, gelişmiş ülkeler ile bağımlı ülkeler arasındaki çelişkilerde bulmuşlardır. Dolayısıyla sınıf yerine ulus merkezli bir bakışı benimseyerek, ulusal kurtuluş devrimlerine öncelik vermişlerdir. İşte bu ulusal kaygı 1960'ların sol hareketlerinde ve İlhan'ın düşüncelerinde de yankı bulmuştur. Solun bulunduğu zemin ulusal bağımsızlık, ulusal kalkınma ve anti-emperyalizm olmuştur.

1960'larda sol hareketlerin ortak bir zeminde buluşması ayrışmalara engel olamamıştır. Zira bu zemin köklü toplumsal değişimin öznesini ve yöntemini genel geçer biçimde tayin edememiştir. Aynı zamanda tarih tartışmalarını da tekbiçim bir sonuca götürmemiştir. Yani Kemalizm'e, Batı'ya, Osmanlı-Türk bürokrasisine ve üretim biçimine yönelik yaklaşımları aynı çizgide birleştirememiştir. Bu meseleler Türkiye'de sol hareketleri ayrı yollara itmiştir. Bu noktada çalışmanın bağlamı içinde İlhan'ın Ulusal Sol düşüncesinin dayanaklarını oluşturan bu meselelere bakış açısı, yukarıda adı geçen sol hareketlerle mukayeseli olarak kısaca ele alınacaktır. Bu mukayese İlhan'ın bu hareketlerden düşünsel olarak ayrıldığı çerçevede yapılacaktır.

İlhan'ın bir süre yazarlık yaptığı Yön dergisi ile ilişkisi MDD hareketi ile birlikte ele alınabilir. Zira Yön ve MDD çevreleri Sosyalizme geçişte kritik olan ittifak ve strateji meselesinde aynı çizgide yer almışlardır. Bu çizgi Sovyetler Birliği'nin çevre ülkelere sunduğu kapitalist olmayan kalkınma yolu ve milli cephe çizgisidir (Bora, 2017:653). Yön ve MDD çevrelerine göre, "*Türkiye, geri kalmış değil, emperyalizmin geri bıraktığı bir ülkedir. Emperyalizm, her türlü bağımsız gelişme olanağını kaldırdığı içindir ki, Türkiye'ye ilerleme ve gelişme yolunu kesinlikle kapamıştır*" (Avcıoğlu, 1969:149). Kemalist Cumhuriyet anti-feodal ve anti-emperyalist nitelikte yarım kalmış bir milli demokratik devrim, Demokrat Parti iktidarı bu niteliğe sekte vuran bir karşı devrimdir. Çünkü Tanzimat Batıcılığı aslen bir "*emperyalist hegemonya*"dır ve "*Tanzimat Batıcılığı ile Menderes Batıcılığı arasında pek az fark vardır*" (Avcıoğlu, 1969:149). 27 Mayıs 1960 ise bu karşı devrimi durdurmaya yönelik ilerici fakat yetersiz bir harekettir. Buna göre şimdi yapılması gereken; başında asker-sivil bürokrasinin bulunduğu milli bir ittifakın öncülüğünde, aşamalı bir devrim modeliyle önce ulusal demokratik devrimi tamamlamak, sonra da sosyalist devrimi gerçekleştirmektir.

İlhan bu çevrelerin Kemalizm'i ulusal demokratik devrimle, Batı'yı emperyalizmle anlamlandıran yaklaşımlarına katılmış ancak strateji konusunda ayrı düşmüştür. İlhan bu çevrelerin aksine Kemalizm'in, "*ulusal demokratik devrim*"i bir tepeden inme hareketle değil, bir taban hareketiyle gerçekleştirdiğini savunmuştur. Gerçekte olan, "*emperyalizme karşı 'ulusal kurtuluş cephesiyle' kazanılan siyasal bağımsızlık savaşı*"dır (İlhan, 2018a:26). Buradan hareketle Kemalizm'i cuntacılıkla ilişkilendiren her türlü yaklaşıma karşı çıkmış, sol bir cunta olarak tanımlanan 27 Mayıs'ı eleştirmiştir. "*27 Mayıs solculuğu... geniş çapta askere prim veren, askere dayanan ve onunla bir şey yapmaya çalışan bir harekettir*" ve bu hareketin başarılı olması mümkün değildir (İlhan, 1998:56). Bu sebeple İlhan, asker-sivil bürokrasinin öncülüğünde yapılacak aşamalı bir devrim modelini desteklememiştir. "*Anadolu İhtilali'nde hiç kuşkusuz ordunun rolü büyüktür ama başrol onda değildir, tam tersine başından başlayarak devrimi önce halk kongreleri, sonra Milet Meclisi yönetmiştir, ordu ulusal iradeye tabi kılınmıştır*". Bu sebepten, "*Mustafa Kemal hareketini 27 Mayıs ya da 12 Mart türünden bir cuntacılık sanmak*", 60 sonrası düşülen yanlışlardan biridir (İlhan, 2018a:61). Orduyu hiçbir zaman meclisin üstünde bir güç olarak düşünmeyen Mustafa Kemal, ordu için "Meclisin Ordusu" ifadesini kullanmıştır (İlhan, 1999b:130). İlhan bu düşünceleriyle Yön ve MDD çevrelerinden ayrılmıştır. Zaten bir süre sonra Yön dergisinde yazmayı bırakmış, MDD hareketi içinden türeyip şiddeti bir araç olarak kullanan sol fraksiyonları eleştirmiş ve demokratik yol vurgusu yapmıştır.

Demokrasi vurgusuyla TİP ve Ortanın Solu hareketine yaklaşan İlhan bu çevrelerle de bazı noktalarda ayrı düşmüştür. TİP çevreleri açısından öncelikli olarak Mustafa Kemal, emperyalizm karşısında duruşu, "istiklal-i tam" vurgusu açısından olumlanan bir figürdü. Ulusal Kurtuluş Savaşı, emperyalizme karşı bir başkaldırı idi. Bu bakımdan "*Kemalizm bir sol ideolojisiydi....Tuttukları yol, solda olan, sola giden bir yoldu*" (Aybar, 1988:24,130,137). Ardından gelen Kemalist Cumhuriyet, burjuva demokratik nitelikte bir devrimdi ve 1960'lara gelen süreçte hem kapitalizm hem demokrasi ciddi bir gelişme sağlamıştı (Şener, 2010:303,304). Kemalizm'i burjuva demokratik devrimle, Batı'yı emperyalizmle anlamlandıran bu çevreler 1960'ların Türkiye'sinde

sosyalist mücadelenin emekçi halk kitlelerini temsil eden işçi sınıfı ittifakıyla demokratik yoldan yapılması gerektiğini savunuyorlardı. Halka dayalı demokratik mücadeleyi savunan İlhan da bu hareketi desteklemiştir. Aybar'ın güler yüzlü ve özgürlükçü olarak tanımladığı “*Türkiye’ye özgü Sosyalizm*” (Aybar, 1968:639) fikrini olumlu bulmuştur. Öyle ki İlhan da Sosyalizmi bu minvalde tanımlamıştır: “*Ya insançı ve özgürlükçü ya da hiç*” (İlhan, 2018b:62). İlhan'ın TİP çevreleriyle ayrıldığı nokta ise Kemalizm yaklaşımıdır. Asker-sivil bürokrasiyi Sosyalizmin önünde bir engel olarak gören TİP çevreleri Kemalizm'i de bürokratik bir hareket olarak tanımlamış ve halktan kopuk olmakla eleştirmişlerdir (Aybar, 1988:144). İlhan ise Tanzimat, İttihat-Terakki ve İnönü dönemleriyle ilişkilendirdiği bürokratik iktidarın tarihini Kemalizm'den ayırmıştır. İlhan'a göre Tanzimatçılık demek, batı taklitçiliği demektir ve Tanzimat bürokrasisi de İnönü de aynı yerde, “*batılılar gibi olmak*” noktasında buluşmuştur (İlhan, 1994:38). İlhan'ın ifadesiyle, Tanzimat batıcılığı, “komprador”, Mustafa Kemal'in batıcılığı ise “bilinçli” batıcılıktır (İlhan, 2017:90). Onun devrimciliğini körelten ise İsmet İnönü'dür (İlhan, 2018a:40). İlhan, Kemalist hareketi bir taban hareketi olarak Kuva-yı Milliye ve Milli Mücadele dönemiyle ilişkilendirmiştir. TİPilerin aksine Kemalizm'i ve Sosyalizmi birlikte düşünebilmiştir: Atatürk'ü “solcu” (İlhan, 1998:54) olarak nitelendiren İlhan'a göre, “*Atatürkçülük, uygarlıkçı, ilerlemeci nitelikleri bilime ve akla öncelik tanınmasıyla, devrimci gelişmesinin bir konağında sosyalizmle mükemmel buluşur*” (İlhan, 2017:93).

Son olarak İlhan'ın Ortanın Solu hareketiyle ilişkisine değinmek gerekir. İlhan'ın Ulusal Sol düşüncesinin ana parçası olan Kemalizm ve Sosyalizme yönelik tezleri Bülent Ecevit'in 1960'ların sonunda CHP içinde başlattığı Ortanın Solu hareketinin de merkezi söylemi olmuştur. İlhan'ın yaklaşımında olduğu gibi, ulusal demokratik nitelikteki Türk devrim hareketini Kurtuluş Savaşı ile başlatan Ecevit Ortanın Solunu; büyük toprak sahipleri ve büyük sermayeye karşı köylünün ve işçinin hakkını savunan, kültürel farklılıkları geri plana itip topyekûn bir ulusal kalkınmayı hedefleyen ve ulusal bağımsızlığın gerçekleştirilmesi için mücadele eden bir hareket olarak tanımlamıştır (Ecevit, 2009:7). Kemalizm'e, Batı'ya ve ulusal demokratik devrime yaklaşımları paralel düşmesine rağmen İlhan bu hareketle yakın bir bağ kurmamıştır. Üstelik İlhan gibi Ecevit de 27 Mayıs'ın ve cuntacılığın karşısında durmuştur. Yön ve TİP çevreleriyle ayrışan tarafları bulunmasına rağmen belli ölçüde bağ kuran İlhan'ın birçok noktada paralel düştüğü Ortanın Solu hareketi ile temas etmemesi ilginçtir. İlhan Demokrat İzmir gazetesinde çalıştığı dönemde Aybar'ın TİP'i ile birlikte Ecevit'in demokratik sol siyasetine de olumlu yaklaşmış ancak daha sonra bu hareketle doğrudan bir yakınlık kurmamıştır (Reyhan, 2012:103). İlhan'ın Ortanın Solu hareketiyle bağ kurmamasının nedeni, bu hareketin CHP içinde filizlenmiş olmasında aranabilir. Siyasi olarak solun TİP tarafından temsil edildiğini düşünen İlhan, İnönü'nün etkili olduğu CHP'de sol bir hareketin uzun ömürlü olamayacağını ya da sonuçta, 40'lardan beri eleştirdiği İnönü CHP'sinin halktan kopuk ve anti-demokratik geleneğine sapanacağını düşündüğü söylenebilir.

İlhan'ın 1960'ların sol hareketleriyle ilişkisi örgütsel ve düşünsel düzeyde genel olarak bu bağlamda cereyan etmiştir. Böylece İlhan'ın 1960'ların sol düşünce dünyasındaki yeri tespit edilmiştir. İlhan'ın bu dönemde olgunlaştırdığı Ulusal Sol düşüncesi aşağıda etraflı olarak ele alınacaktır.

#### 4. ATTİLÂ İLHANI'IN SOL DÜŞÜNCESİ

Attilâ İlhan, Türkiye'de, 1960'lardan itibaren yükselen sol düşünce dünyasına “Ulusal Sol” yaklaşımıyla katılmıştır. Bir önceki kısımda değinildiği gibi, İlhan'ın kafa yordığı meseleler soldaki merkezi tartışma konularıyla yakından ilgili olmuştur. Genel olarak Kemalizm, Sosyalizm ve Batı ekseninde süren tarih tartışmaları ile çağdaş Türkiye toplumunun bağımsızlık ve kalkınma sorunu, solun eğildiği temel meseleler olmuştur. Bu tartışmalardan beslenen ittifak ve strateji meselesi de düşünsel farklılıkları örgütsel boyuta taşımış ve keskinleştirmiştir. Böyle bir düşünce dünyasının içinde yer alan İlhan, gençlik döneminden gelen eğilimleri ve yine 1960 öncesinde oluşturduğu birikimiyle Ulusal Sol düşüncesine ulaşmıştır. Bu kısımda etraflı olarak açıklanacak olan bu yaklaşım tarihsel arka plânı ve 1960'lardaki kavramsal bütünlüğüyle ele alınacaktır.

İlhan'ın Kemalizm, Sosyalizm ve Ulusalçılık anlayışının bir sentezi olarak ortaya çıkan Ulusal Sol düşüncesi, bu sentezin sacayaklarını oluşturan tezlerin yani; Kemalizm, Sosyalizm ve Ulusalçılık anlayışının ayrı ayrı ele alınmasıyla anlaşılabilir. İlhan'ın 1960'larda olgunlaşan Ulusal Sol düşüncesinin ana unsurlarından biri olan Kemalizm anlayışının tarihsel arka plânı, Milli Mücadele dönemine yaslanmaktadır. Bu dönemi Müdafaa-i Hukuk öğretisi ile açıklayan İlhan'a göre bu öğretiye dayanan Kemalist hareket, emperyalizme karşı mazlum milletlerin kurtuluşunu, kapitülasyonların kaldırılmasını, ulusal bağımsızlığı savunmuş ve Türk İnkılabını doğurmuştur (Reyhan, 2012:191). Türk İnkılabı ise temel olarak çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmayı hedeflemiştir. Türk İnkılabının aralıksız devrimlerle yaşadığını düşünen İlhan, bunun temelinde Kemalist hareketin gerçekleştirdiği, birbiriyle bağlantılı üç büyük devrimin bulunduğunu öne sürmüştür. Bunlar;

Emperyalist ülkelere karşı verilen Kurtuluş Savaşı, hanedan düzenine karşı demokratik devrim ve toplumun ümmet aşamasından millet aşamasına geçişidir (İlhan, 2018a:15). Bu bakımdan İlhan, Mustafa Kemal'in, ulusal demokratik devrimi de ulusal kurtuluş devrimini de, halk gücüne dayanarak gerçekleştirdiğini düşünmüştür. Tam bağımsızlığı ve çağdaş uygarlığı hedefleyen ulusal demokratik devrimin gerçekleşmesi ve yeni rejimin kurulması sürecinde bazı otoriter uygulamaların ortaya çıkmasını kaçınılmaz bulan İlhan, daha sonraki gelişmeleri ise "İnönü Atatürkçülüğü" ile açıklamıştır. İsmet İnönü'nün iktidarda bulunduğu dönemleri kültürel olarak Tanzimat alafrangalığının, idari olarak İttihat ve Terakki diktatörlüğünün yeni biçimi olarak değerlendiren İlhan, İnönü önderliğindeki CHP dönemini de sonrasındaki DP dönemini de iktisadi ve siyasi anlamda dışa bağımlılık üretmekle eleştirmiştir (İlhan, 2018a:70-73).

Kemalizm'i; Tanzimat, İttihat-Terakki ve İnönü CHP'si dönemlerinden ayıran İlhan, Mustafa Kemal'i de Jön Türk tipi aydınlardan ayrı tutmuş ve O'nun hem gericiliğe hem Batı taklitçiliğine karşı mücadele ettiğini belirtmiştir (Reyhan, 2012:184). İlhan'a göre Kemalizm siyasette, iktisatta ve kültürde tam bağımsızlığı hedeflemiştir: "*Gazi'nin cumhurbaşkanı olduğu, Türkiye Cumhuriyeti, 'Mazlum Milletler'in savunucusu, anti-emperyalist, dolayısıyla 'tam bağımsız'*"dır (İlhan, 1999a:113). Bu sebepten Mustafa Kemal Paşa'nın tavrı her dönemde anti-emperyalist olmuştur (İlhan, 1999b:131). "*Kurtuluş Savaşı ve sonrasında Müdafaa-i Hukuk ruhuna uygun olarak, Kemal Paşa ve arkadaşları..., yabancı sermayesine karşı, tam bağımsız bir ekonomiden, sanayileşmeden yana tutum*" sergilemiştir (İlhan, 2018a:71). Kemalizm; ulusal bağımsızlığın, ulusal kalkınmanın ve ulusal bileşimin bayraktarlığını yapmıştır.

İlhan Kemalizm ile İnönü Atatürkçülüğünün farklılığına ilişkin bir örnek olarak Köy Enstitülerine değinmiştir. İlhan'a göre Mustafa Kemal'in iktisadi bağımsızlık hedefiyle ortaya çıkan Köy Enstitüleri projesi köyün kalkınmasını ve köyden kente mobilize olacak kol ve beyin emekçilerine dayalı sanayileşme ile çağdaş uygarlık düzeyini hedeflerken İnönü döneminde kültür eksenli bir programın aracı hâline getirilmiştir (İlhan, 2018b:231). İlhan'a göre İnönü döneminde bu proje köylüyü köyde tutmak ve Batılı değerleri tüm ülkeye yaymak üzere iktidarın korunmasına hizmet etmiştir. Yani altyapı devrimini amaçlayan proje, üstyapısal dönüşümün parçası olarak uygulanmıştır.

İlhan'ın Kemalizm ile İnönü Atatürkçülüğü arasında siyasi, iktisadi ve kültürel boyutta ve Batılılaşma ekseninde yaptığı ayrımın dışında bir ayırıcı da, cuntacılık meselesidir. 1960 darbesini İnönü CHP'si ile ilişkilendiren İlhan'a göre, 60 sonrası kuşağın en büyük yanlıglarından biri Mustafa Kemal hareketini 27 Mayıs veya 12 Mart türünden bir cuntacılık sanmaktır (İlhan, 2018a:61). Kemalizm'i halk kongrelerine ve Millet Meclisi'ne dayanan bir taban hareketi olarak değerlendiren İlhan, özellikle solda, Kemalizm adına hedeflenen cunta girişimlerini sert şekilde eleştirmiştir. Halkla ilişki kuramayan ve bürokrasiye dayanıp darbeye başvuran tepeden inme programların karşısında durmuştur.

İlhan'ın Kemalizm yaklaşımının ana temalarına bakılınca Ulusalcılık anlayışının temelleri de açıkça ortaya çıkmaktadır. İlhan'ın Ulusal Sol düşüncesinin sacayaklarından bir diğeri olan Ulusalcılık tezi, Kemalizm anlayışında da vurgulanan, ulusal bağımsızlık, ulusal kalkınma ve ulusal bir tabana dayanma ilkeleriyle ortaya çıkmıştır. Kemalizm ile Ulusalcılık tezi iç içe geçen İlhan, emek-sermaye çelişmesini yaşayan Batı'nın aksine, Batılı olmayan ulusların temel çelişmesini emperyalizm olarak görmüştür. İlhan'a göre Batılı olmayan toplumlarda, Batının "klasik gelişme şeması" dışında bir sosyo-ekonomik gelişme seyri söz konusudur. "*Bu yüzden, 19. Yüzyıl nihayetine doğru Batılı toplumlarda, 'mülk sahipleri' ile 'mülksüzler'; yani burjuvazi ile işçi sınıfı (proletarya) arasındaki farkı... karışıklığı ifade edebilmek amacıyla; bunların 'iki millet' sayılması bizim için anlaşılabilir, en azından zor anlaşılır bir şey*"dir. Üstelik, emperyalizmin aldığı boyut itibarıyla, işçi sınıfının artık "beynelmile" olma iddiası da ortadan kalkmıştır: "*Sosyalizmin ulusallaşması artık kaçınılmazdır(r)*" (İlhan, 2006:26). Bu düşünceyle yeryüzündeki temel çelişkiyi sanayileşmiş ülkeler ile geri kalmış ülkeler arasında bulan İlhan, Kemalist hareketin de bu çelişkidenden hareket ettiğini ve Mustafa Kemal'in emperyalizm ile Türk halkı arasındaki çelişkiyi görüp, ulusal bağımsızlık ve ulusal kalkınma mücadelesi verdiğini savunmuştur (Erdem, 2006:294).

Batılı olmayan ulusların sömürgelekten ve geri kalmışlıktan kurtulma savaşı verdikleri 1960'lı yıllarda da bu mücadele anlamını kaybetmemiş ve sınıf yerine ulus merkezli bakış önemini korumuştur. İlhan'ın ulusal bağımsızlık ve ulusal kalkınma ile birlikte bir edebiyatçı olarak savunduğu ilkelerden biri de, ulusal kültür olmuştur. Siyasette ve iktisatta olduğu gibi kültürde de bağımsız bir yolun tutturulmadığını ve evrensel kültür olarak sunulan Batılı değerlerin Tanzimat ve İnönü dönemlerinde ithal edildiğini düşünen İlhan tarih, dil ve kültür bilincine dayalı ulusal bileşim fikrini savunmuştur (İlhan, 1986:92,93). İlhan'ın bu çerçevede geliştirdiği Ulusalcılık tezi, bir önceki kısımda değinildiği gibi, özcü bir kaygı taşımamış, milli meselelere sol bir dünya görüşüyle bakmayı ima etmiştir. Nitekim Türkiye'deki sol hareketlerin çoğunda bu milli kaygı gözlenmiştir. Bu kaygı, enternasyonal sosyalizm idealinin zayıfladığı bir çağda, emperyalizme karşı ulusal kurtuluş

mücadelelerinin, ulusal bağımsızlığın ve Sosyalizme dayalı ulusal kalkınmanın gerekliliğini yansıtmıştır. Birçok solcu gibi İlhan'ın Ulusalçı bakışı da buradan kaynaklanmıştır.

İlhan'ın Ulusal Sol düşüncesinin sacayaklarından biri olan Ulusalçılık anlayışının, diğer iki sacayağı arasında, yani birbirinin antitezi olarak görülen Kemalizm ve Sosyalizm arasında bir köprü vazifesi gördüğü söylenebilir. Kemalizm'i ve Sosyalizmi ulusalçı ve anti-emperyalist bir zeminde birleştiren İlhan bu iki tezin ulusal bağımsızlık, ulusal kalkınma ve halk gücüne dayanmaları bakımından bir sentez yarattıklarını düşünmüştür. Daha önce belirtildiği gibi İlhan emperyalist tehdit altında bulunan ülkelerdeki temel sorunu sınıf değil, ulus ekseninde açıklamıştır. Kemalist ve sosyalist hareketin aynı dönemde anti-emperyalist direnişe geçtiğini ve bu iki hareketin ulusalçı liderleri olan Mustafa Kemal ile Sultan Galiyev'in mazlum milletlerin kurtuluşu için mücadeleye giriştiklerini düşünmüştür (İlhan, 2005:128,129). Dolayısıyla İlhan'ın Sosyalizm anlayışının arka plânında ulusalçı hassasiyetin yanı sıra, anti-emperyalist mücadelenin simgesi olarak gördüğü Sultan Galiyev de bulunmuştur.

İlhan'ın Sosyalizm anlayışı hem Sovyet Devrimi'nin anti-emperyalizminden hem Sultan Galiyev'in ulusal kurtuluş mücadelesinden izler taşımıştır. İlhan'ın Sosyalizmi; halk gücüne dayanması bakımından demokratik, tepeden inme hareketlerin baskıcılığına karşı özgürlükçü, enternasyonalist bloklara karşı ise ulusalçıdır. Sosyalizm anlayışını Ulusalçılık (ulusal kurtuluş devrimi, ulusal demokratik devrim, ulusal bağımsızlık, ulusal kalkınma) zemininde Kemalizm anlayışıyla bütünleştiren İlhan, bu üç tezi 1960'ların Türkiye'sinde bir sentez olarak formüle etmiş ve Ulusal Sol şiarıyla savunmuştur.

Geri kalmış bir ülke olan Türkiye için hedefi Sosyalizm olarak belirleyen İlhan, ittifak ve strateji yaklaşımını da ortaya koymuştur. İlhan'ın stratejisi, Ulusal Sol düşüncesindeki tezlerinden de anlaşılabilir gibi, halk gücüne dayalı, ulusalçı ve demokratik bir sol mücadeledir. İlhan bu mücadelede ittifak güçlerinin anti-emperyalist ve ulusalçı bir karakter taşımalarının asgari müşterek olduğunu ve milliyetçi, İslamcı hatta liberal de olsa bu karakteri taşıyan her hareketle ittifak kurulabileceğini belirtmiştir (Reyhan, 2012:311). Yani İlhan için mühim olan milli meselelere milli bir hassasiyet gösterebilmek ve bunun mücadelesini verebilmektir. Dolayısıyla ulusalçılığı bir ırk sorunu olarak değil, bir yurt sorunu olarak ele almış ve asgari müşterek olarak belirlemiştir (İlhan, 2018a:94).

## SONUÇ

Türkiye'de sol düşünce çizgisinin temsilcilerinden biri olan Attilâ İlhan'ın Ulusal Sol düşüncesi bu çalışmada, İlhan'ın düşünsel evrimi ve içinde bulunduğu düşünce dünyası dikkate alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. İlhan'ın düşüncelerinin gelişiminde hayat tecrübesinin etkisi önemli görülmüş ve gençlik döneminde iz sürülmüştür. Esas olarak 1940'ları ve 1950'leri kapsayan bu dönemde İlhan'ın Kemalizm'e, Sosyalizme ve Batı'ya yönelik yaklaşımı belirginleşmeye başlamıştır. İlhan Kemalizm'i, Milli Mücadele dönemi üzerinden anlamlandırmış ve halk gücüne dayalı ulusal bir bağımsızlık hareketi olarak değerlendirmiştir. Onun bu yaklaşımı, ulusal kalkınmayı sağlamak için asker bürokrat öncülüğünde girişimleri savunan ve dönemin Türk solunda bir dereceye kadar etkili olan Yön-MDD hareketinden ayrılmıştır. Öte yandan Anadolu insanının yaşadığı yoksulluğun sebebini emperyalizmde bulmuş ve ulusal kalkınmanın yolunu Sosyalizm olarak görmüştür. Bu noktada kapitalist olmayan bir kalkınma yolu ve anti-emperyalizm vurgusu, dönemin Türk solunun ruhuna uygun olmakla birlikte, İlhan'ın, Kemalizmi değerlendirdiği, onu TİP çevrelerinden de ayırmıştır. İlhan, Mustafa Kemal ve Sultan Galiyev'e ulusal kurtuluş devrimi ve ulusal demokratik devrim bağlamında özel bir anlam atfetmiştir. Ulusalçılık anlayışını besleyen ulusal bağımsızlık ve ulusal kalkınma fikrini, bir edebiyatçı olarak ulusal kültür teziyle birleştirmiştir. İnönü ve Menderes döneminin siyaset, iktisat ve kültür politikalarının radikal bir muhalifi olan İlhan, Kemalist, ulusalçı ve özgürlükçü bir sol yaklaşımın temsilcisi olmuştur.

1960 öncesinin hayat tecrübesi ve bilgi birikimi, İlhan'ı, 1960'ların yükselen sol düşünce dünyasına taşımış ve dönemin sol hareketleri içinde bağımsız ve kendine özgü bir yerde durabilmesine imkân vermiştir. Kemalizm, Sosyalizm ve Ulusalçılık anlayışı üzerinden şekillenen ve bu çerçevede bir sentez olarak ortaya çıkan Ulusal Sol düşüncesini, dönemin sol hareketleri karşısında, kavramsal ve tarihsel bir zeminde, sistemli olarak savunmuştur. Bu düşüncüyü önce gazete ve dergi yazılarında, 1970'lerden itibaren ise denemeler hâlinde ortaya koymuştur.

Kemalizm ve Sosyalizmi bir arada düşünen ve bunu demokratik bir çerçevede sentezleyen İlhan, ulusal bir temelde kalkınmanın gerçekleşebileceğini savunmuştur. Türkiye gibi geri kalmış ülkelerde asıl çelişkinin, Batılı toplumların şablonundan farklı olarak, burjuvazi ve işçi sınıfı arasında olmadığını, temel çelişkinin emperyalist devletlerle buna maruz kalan devletler arasında olduğunu düşünen İlhan için çıkış noktası, Ulusal Sol'dur.

**KAYNAKÇA**

- AVCIOĞLU, Doğan (1969), **Türkiye'nin Düzeni I**, Bilgi Yayınevi, Ankara.
- AYBAR, Mehmet Ali (1968), **Bağımsızlık - Demokrasi - Sosyalizm Seçmeler: 1945-1967**, Gerçek Yayınevi, İstanbul.
- AYBAR, Mehmet Ali (1988), **Türkiye İşçi Partisi Tarihi**, BDS Yayınları, İstanbul, Cilt.1.
- BALTA, Ecehan (2002), “*Türkiye Solunda Milliyetçilik: Üç Kaynak Üç Dönemeç*”, **Praksis Dergisi**, S.6, ss.153-174.
- BORA, Tanıl (2017), **Cereyanlar: Türkiye’de Siyasi İdeolojiler**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- ÇEÇEN, Anıl (1997), **Ulusal Sol**, Çağdaş Yayınları, İstanbul.
- ECEVİT, Bülent (2009), **Ortanın Solu**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- EMRE, Yunus (2016), “*Attilâ İlhan’ın Solu*”, **Aljazeera Türk**, www.aljazeera.com.tr/gorus/attila-ilhanin-solu (Erişim Tarihi: 27.02.2020).
- ERDEM, Demirhan Fahri (2006), “*Attilâ İlhan’ın Siyasal Düşünceleri, Ulusal Sol ve Milliyetçilik*”, **Düşünen Siyaset Dergisi**, S.22, ss.293-318.
- ERDEM, Demirhan Fahri (2010), “*Attilâ İlhan’ın Düşüncesinde Avrasya*”, **21. Yüzyıl Dergisi**, S.16, ss.49-60.
- ERDEM, Demirhan Fahri (2016), **Dünyada ve Türkiye’de Avrasya ve Avrasyacılık, Algılamalar Yaklaşımlar ve Stratejiler**, Barış Kitabevi, Ankara.
- İLHAN, Attilâ (1986), **Ulusal Kültür Savaşı**, Özgür Yayın Dağıtım, İstanbul.
- İLHAN, Attilâ (1994), “*Avrasya Kutbu ve Siyaset Tarihi Üzerine (Söyleşi)*”, **Ulusal Dergisi**, S.4, ss.34-48.
- İLHAN, Attilâ (1998), “*Türk Sosyalizm Tarihi Üzerine (Söyleşi)*”, **Ulusal Dergisi**, S.5-6, ss.50-59.
- İLHAN, Attilâ (1999a), **Ufkun Arkasını Görebilmek**, Bilgi Yayınları, Ankara.
- İLHAN, Attilâ (1999b), “*Mustafa Kemal, Kemalizm ve Türk Solu Üzerine (Söyleşi)*”, **Ulusal Sola Teorik Katkı** (Ed. Hakan Reyhan, Örsan Şenalp, Gürsan Şenalp, Yiğit Akın), Ulusal Dergisi Kitaplığı, S.7, Ankara, ss.125-138.
- İLHAN, Attilâ (2004), **Yıldız, Hilal ve Kalpak**, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- İLHAN, Attilâ (2005), **Sultan Galiyef**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2. Baskı.
- İLHAN, Attilâ (2006), “*Takdim*”, **Bir Millet Uyanıyor** (Ed. Attilâ İlhan), Bilgi Yayınevi, İstanbul, ss.9-32.
- İLHAN, Attilâ (2017), **Hangi Batı**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 13. Baskı.
- İLHAN, Attilâ (2018a), **Hangi Atatürk**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 16. Baskı.
- İLHAN, Attilâ (2018b), **Hangi Sol**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 5. Baskı.
- REYHAN, Hakan (2012), **Attilâ İlhan’ın Siyasal Düşüncesi**, Phoenix Yayınevi, Ankara.
- ŞENER, Mustafa (2010), **Türkiye Solunda Üç Tarz-ı Siyaset: Yön, MDD ve TİP**, Yordam Kitap, İstanbul.

# Thomas Hobbes ve Leviathan'ı Üzerine Bir İnceleme: Yönetim Bilimi'ni İçeriye Almak

*A Research on Thomas Hobbes and His Leviathan: Bringing the Administrative Science in*

**İbrahim Can KARADUMAN**

Arş. Gör., Ankara Üniversitesi, SBF,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
icankaraduman@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-7302-5063>

Makale Başvuru Tarihi: 11.02.2020

Makale Kabul Tarihi: 05.05.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

*Siyaset Bilimi alanyazınında, Thomas Hobbes ve onun yazarlık veriminin doruk noktası olarak kabul gören Leviathan eseri üzerine, fazlaca çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda genellikle; doğa durumu, doğa yasaları, devlet, egemenlik, meşruiyet, iktidar, otorite gibi kavramların üzerinde durulmakta ve Hobbes'un ortaya koyduğu devlet anlayışının olma/oluşturulma boyutu ile birlikte devletin kökeni derinlemesine ele alınmaktadır. Hobbes ve Leviathan eseri üzerine çalışma yapmak, şüphesiz Siyaset Bilimi'ne ilişkin kavram setlerini ele almayı gerektirmektedir. Ancak bu haliyle Hobbes'un Leviathan eserinde, sözleşme ile oluşturulan yapay bir insan olarak tanımladığı devletin, işleyişine ve yönetimine ilişkin kısımlar eksik kalmaktadır. Dolayısıyla Hobbes'un Leviathan eseri üzerinden ortaya koyduğu devlet anlayışını çalışmak; bir yandan devlet, egemenlik, meşruiyet, iktidar, otorite gibi kavramlar üzerinde durmayı gerektirirken, diğer yandan Yönetim Bilimi'ne ilişkin kamusal kuruluşlar, kamu görevlileri, yetki, sorumluluk, emir-tavsiye, danışmanlık gibi kavramlar üzerine bir okumayı da gerektirmektedir. Diğer bir deyişle Hobbes'un devlet anlayışı üzerine çalışmak, hem "olma" hem de "yapma" boyutlarıyla eserde devletin oluşumunun ve işleyişinin temel ilkeleri üzerinde durmayı gerektirmektedir. Bu çalışmada, Hobbes'un devletin kökenine ilişkin getirdiği açıklamalar ile birlikte devletin varoluşsal nedeni ortaya konulmakta ve sonrasında, oluşturulan devletin işleyişine ilişkin kamusal kuruluşlar, devletin organları ve eklemleri olarak adlandırılan kamu görevlileri, bu organ ve eklemleri hareket ettiriciler olarak adlandırılan cezalar ve ödüller ile emir ve tavsiye sözcüklerinin analizi sonucunda çerçevesi çizilen danışmanlık olgusu ele alınmaktadır. Bunun nedeni, toplumsal sözleşme sonucu var edilen devletin işleyişinin hangi ilkelere göre kurgulandığını keşfetmektir. Çalışmada ayrıca, Hobbes'un hayatı ve yaşadığı dönemin tarihsel koşulları da ele alınmaktadır. Buradaki amaç, düşünür ve eserine ilişkin bütüncül bir yaklaşım geliştirmektir.*

### Anahtar Kelimeler:

Hobbes,  
Leviathan,  
Kamusal Kuruluşlar,  
Kamu Görevlileri,  
Danışmanlık,

## ABSTRACT

*There are many studies on Thomas Hobbes and his Leviathan work, which is well accepted as the culminating point of his authorship capacity, in the literature of Political Sciences. Generally in these studies, It is dwelt on the concepts such as state of nature, lex naturalis, the state, sovereignty, legitimacy, power, and authority, and the dimension of being/creating of the perceptive of the state which has been presented by Hobbes together with the origin of the state are discussed profoundly. There is no doubt that studying on Hobbes and Leviathan work requires to handle notion sets of Political Science. However, in this form, in the Leviathan work of Hobbes, the parts of the state's functioning and administration, which he defined as an artificial person created by the contract, are missing. Therefore, studying on the conception of the state that Hobbes has revealed via Leviathan work, on the one hand, requires to dwell on some notions like the state, sovereignty, legitimacy, power, and authority. On the other hand, it also requires to have a reading on the notions which are in relation to Administrative Science such as public institutions, public officials, authorization, liability, order-advice and consultancy. In other words, studying on Hobbes's conception of the state requires to deliberate over fundamental principles of the evolution and functioning of the state by means of both "being" and "doing" dimensions. In this study, Hobbes's statements about the origin of the state and existential reason of the state are revealed. In the sequel, public institutions which are related to functioning of the state, public officials which are denominated as organs and articulators of the state, punishments and awards which are named as driving forces for those organs and articulators, and phenomenon of the consultancy which is set the framework of itself as a result of analysis of order and advice, have been dealt with. The reason of this is to discover according to which principles the functioning of the state, which is created by social contract, is built. In this study, Hobbes's life and its historical conditions are also discussed. The aim here is to develop a holistic approach regarding the philosopher and his work.*

### Keywords:

Hobbes,  
Leviathan,  
Public Institutions,  
Public Officials,  
Consultancy,

## 1. GİRİŞ

Bu çalışmada Thomas Hobbes'un (1588-1679) *Leviathan* (1651) eserinin, devlet bilimi açısından ne anlama geldiğinin ayrıntılarıyla ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu amaca uygun düşecek şekilde *Leviathan* eserinin incelenmesinin yanı sıra, Hobbes'un hayatı ve yaşadığı tarihsel dönemin koşulları da incelenmektedir. Nitekim eserin yayımlandığı 17. yüzyıl, bilimsel devrim ve İngiltere'deki iç savaş ile politik devrimin gerçekleştiği bir yüzyıldır. Bu bakımdan birçok eser gibi *Leviathan* da, yayımlandığı döneminin koşullarından bağımsız olarak ele alınamayacak bir eserdir. Bunun yanı sıra Hobbes'un hayatı, aldığı eğitim ve bilimsel yöntemini şekillendiren Avrupa gezileri de çalışma kapsamında ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma bir yandan Hobbes'a ilişkin bir bilimsel biyografi sunmayı hedeflemekte, diğer yandan düşünürün yaşadığı tarihsel dönemdeki bilimsel ve siyasal ortam ile düşünür ve *Leviathan* eseri arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Hobbes kendisine ait siyaset kuramını belirli bir çerçeve içerisinde sunmayı başarmış ve siyasi iktidar kavramını ve mutlak iktidarın zorunluluğunu tutarlılık içerisinde açıklayabilmiş önemli bir düşünürdür (Ağaoğulları vd., 1994:161). Modern felsefenin kurucuları arasında yer alan düşünür (Cevizci, 2013:85), kendisinin gerçek anlamda politika bilimini kuran ilk kişi olduğuna da inanmaktadır (Cevizci, 2013:86; Ağaoğulları vd., 1994:162). Hobbes'a ait devlet kuramının bir bütün halinde bulunabileceği eseri *Leviathan* ise, devletin kökeninin ne olduğuna toplumsal sözleşme üzerinden bir açıklama getirmekte ve yönetilenler arasında gerçekleştirilen toplumsal sözleşme ile oluşturulan (kurulan) devletin işleyişine ilişkin detaylara da yer vermektedir.

*Leviathan*'ın (devletin) sunuş bölümünde devlet, yapay bir insan bedenine benzetilmektedir. Hobbes eserinde bu yapay insan bedenini (devleti), doğal bir insan bedeni gibi incelemektedir. Hobbes'a göre yönetilenler (uyruklar) arasındaki toplumsal sözleşme ile kurulan devlete (yapay insana) ruhunu veren şey ise, sözleşme sonucu doğan egemenliktir. Dolayısıyla devlete (yapay insan bedenine) canlılık ve hareketlilik kazandıran egemenlik (yapay ruh) iken, egemen güç tarafından istihdam edilen kamu görevlileri, doğal bir insan vücudundaki eklem ve organlara benzetilmektedir. Hobbes'a göre egemenlik makamına bağlı bu eklem ve organlara görevlerini yaptıran şey ise kamu otoritesi tarafından verilen ödül ve cezalardır. Bu bakımdan Hobbes ödül ve cezaları, doğal bir insan bedenindeki sınırlara benzetmektedir (Hobbes, 2017:17). Yazar, devletin kurulması ve sonrasında işleyişine ilişkin ipuçlarını, görüldüğü üzere henüz eserin sunuşunda vermektedir. Yapay insan bedenine ve o yapay bedenin işleyişine dayanan devlet görüşüyle Hobbes, sonradan Toplumsal Sözleşme Kuramları olarak adlandırılacak akımın ilk temsilcisidir.

Hobbes'un yazarlığının doruk noktası ve en önemli eseri olarak kabul edilen *Leviathan* üzerine özellikle Siyaset Bilimi alanında çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların genelde Hobbes'un ortaya koyduğu insan doğası, doğa durumu, doğa yasaları, toplumsal sözleşme, devlet, devlet çeşitleri, egemenlik ve egemen gücün/uyrukların yetki, sorumluluk ve görevleri, meşruiyet gibi kavramları ve kabulleri incelediği, ancak sözleşme ile kurulmuş olan devletin "işleyişine" ilişkin konuları ya es geçtikleri ya da bir bütün olarak ele almadıkları ifade edilebilir. Bu çalışmada da Hobbes ve onun *Leviathan*'ı üzerine genelde yapılmış olan çalışmalara benzer şekilde, devletin oluşumuna ve kökenine ilişkin eserde yer alan kavramlar ve kabuller incelenmektedir. Bu yolla Hobbes'a göre devletin var olmadığı durum ile var olduğu durum arasındaki farklar ile doğa durumu, doğa yasaları, doğal hak, egemenlik, meşruiyet gibi kavram ve kabullerin ne anlama geldiğinin açıklanması hedeflenmektedir. Ancak çalışmada devletin ortaya çık(arıl)masından (doğuşundan), biçiminden ve gücünden bahsettikten sonra, Hobbes tarafından devletin diğer kısımları olarak adlandırılan kamusal kuruluşlar, devletin organları ve eklemleri olarak adlandırılan kamu görevlileri, bu organ ve eklemleri hareket ettiriciler olarak adlandırılan cezalar ve ödüller ile emir ve tavsiye sözcüklerinin analizi sonucunda çerçevesi çizilen danışmanlık olgusu ele alınmaktadır. Bunun nedeni, toplumsal sözleşme sonucu var edilen devletin işleyişinin hangi ilkelere göre kurgulandığını keşfetmektir.

Bu amaçlarla çalışmanın ilk bölümünde Hobbes'un hayatı, aldığı eğitim, işi sayesinde çıktığı ve düşüncelerini şekillenmesinde çok önemli bir yeri olan Avrupa gezileri, hayatı boyunca ortaya koyduğu eserler ve *Leviathan*'ın onlar içerisindeki yeri gibi konular görece detaylı bir incelemeye tabi tutulmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, Hobbes'un yaşadığı tarihsel dönemin koşulları ve tanıklık ettiği iki büyük devrim incelenmektedir. Bu kapsamda ilk olarak, 17. yüzyılda Hobbes'un tanıklık ettiği bilimsel devrim ve kendi bilimsel yöntemi ortaya konulmakta ve sonrasında, İngiliz İç Savaşı ve İngiltere'deki politik devrim süreci, düşünürün yaşam süresi ile sınırlanarak, ele alınmaktadır. Çalışmanın son bölümü ise, *Leviathan* eseri üzerinde gerçekleştirilen görece detaylı bir incelemeye ayrılmaktadır. Bu doğrultuda, öncelikle devletin ortaya çıkma

nedenleri ve süreci ele alınmakta, sonrasında bir kere oluşturulmuş olan devletin işleyişine ve yönetimine ilişkin kavramlar ve kabuller incelenmektedir. Dolayısıyla çalışmada, Hobbes özelinde bilimsel biyografi niteliği taşıyabilecek bir inceleme yapılmasının yanı sıra, dönemin tarihsel-sosyolojik gelişmeleri ile dönemin bilimsel gelişmeleri arasındaki ilişki değerlendirilmektedir. Esere dönük inceleme ise kavram analizi sayılabilecek bir yöntemi de içermektedir.

## 2. THOMAS HOBBS ÜZERİNE

Çalışmanın bu bölümünde Hobbes'un hayatı, aldığı eğitim, işi sayesinde çıktığı ve düşüncelerini şekillenmesinde çok önemli bir yeri olan Avrupa gezileri, hayatı boyunca ortaya koyduğu eserler ve *Leviathan*'ın onlar içerisindeki yeri gibi konular görece detaylı bir incelemeye tabi tutulmaktadır. Buradaki amaç, sınırlı da olsa Hobbes'a dair bilimsel biyografisi niteliğini taşıyabilecek bir döküm ortaya koymak ve bu yolla, yazarı ve eserini neden-sonuç ilişkileri içerisinde tahlil edebilmektir.

### 2.1. Hobbes'un Hayatı ve Eğitimi

Babasının ismini alan Thomas Hobbes (Martinich, 2010:2; Duncan, 2019), 5 Nisan 1588 yılında İngiltere'de Malmesbury yakınında bulunan Westport'ta, bir köy papazının oğlu olarak dünyaya gelmiştir (Aubrey, 1982:150; Zabunoğlu, 1959:219; Gökberk, 1985:280; Ağaoğulları vd., 1994:162; Martinich, 2010:2; Cevizci, 2013:91; Güriz, 1955:298). Bir erken doğum sonucu dünyaya gelen<sup>1</sup> Hobbes'un fakir, önemsiz, alkolik, aksi, yeteneksiz, sorumsuz, kavgacı ve muhtemelen eğitimsiz bir papaz olarak nitelenebilecek babası<sup>2</sup>, ailesini ve onu Hobbes henüz on altı yaşındayken terk etmiştir (Aubrey, 1982:148; Tannenbaum ve Schultz, 2006:235; Tuck, 2016:14; Ağaoğulları vd., 1994:162; Martinich, 2010:4; Zabunoğlu, 1959:219; Ryan, 2013:411; Duncan, 2019). Bu duruma rağmen, çok zeki bir çocuk olan ve dört yaşında okuma-yazmayı öğrenen Hobbes (Tannenbaum ve Schultz, 2006:235; Tuck, 2016:14; Martinich, 2010:8), amcasının<sup>3</sup> sayesinde iyi bir eğitim görüp, Oxford Üniversitesi Magdalen Hall'de<sup>4</sup> lisans eğitimi almaya başlamıştır<sup>5</sup> (Aubrey, 1982:149-150; Tannenbaum ve Schultz, 2006:235; Ağaoğulları vd., 1994:163; Martinich, 2010:8; Ryan, 2013:411; Duncan, 2019; Cevizci, 2013:92).

Üniversitede sınıf arkadaşlarının çoğundan genç olan Hobbes, üniversite eğitimi öncesinde altı yıl boyunca Latince ve Yunanca dillerini öğrenmiş<sup>6</sup> ve bu ona, eğitim hayatında kolaylık sağlamıştır (Martinich, 2010:10; Cevizci, 2013:92). Üstelik Latince ve Yunanca ile birlikte, Fransızca ve İtalyanca'yı da anadili olan İngilizce kadar konuşup yazabilmektedir (Tuck, 2016:14). Üniversitede skolastik felsefe, mantık ve Aristoteles eğitimi almıştır (Çapar ve Yıldırım, 2012:83). Ancak üniversitede derslere düzenli olarak katılmamıştır (Martinich, 2010:12). Nitekim Hobbes, girdiği üniversitede verilen skolastik felsefe eğitiminden pek haz almamıştır (Ağaoğulları vd., 1994:163; Cevizci, 2013:92; Güriz, 1955:299). Çünkü verilen eğitim dini bir eğitim ve felsefe eğitimi adına verilenler Aristocu geleneğe uygun öğretilerdir (Malcolm, 2006:16). Hobbes muhtemelen on beş yaşında girdiği üniversiteden, yirmi yaşında mezun olmuş ve mesleki hayatına bir öğretmen/yazar olarak başlamıştır (Tannenbaum ve Schultz, 2006:235-236; Ağaoğulları vd., 1994:163; Bektaş, 1993:179).

1 Çoğu kaynağa göre Hobbes, annesinin İspanyol Donanması'nın geldiği söylentisinin yayılması ile birlikte doğuma erken girmesi sonucu yedi aylıkken dünyaya gelmiştir. Bu korku sonucunda gerçekleşen erken doğumu ile ilgili Hobbes hayatı boyunca sık sık espri yapmıştır: "*Korku benim ikizimdir, ne de olsa birlikte doğmuştuk*" (Aubrey, 1982:150; Tuck, 2016:14; Ağaoğulları vd., 1994:162; Tannenbaum ve Schultz, 2006:235; Martinich, 2010:2; Ryan, 2013:411; Malcolm, 2006:14-15; Cevizci, 2013:91-92; Güriz, 1955:299). Diğer yandan, Hobbes'un annesi hakkında çok fazla şey bilinmemektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz.: Martinich, 2010:2; Duncan, 2019.

2 Hobbes'un hayatını konu alan bir çalışma yapan ve 1634'den beri onun dostu olan John Aubrey Hobbes'un babası için, "*Londra'nın kim bilir bilmem neresinde*" ölüme doğru yürüdüğünü not düşmektedir (Tuck, 2016:14; Martinich, 2010:4-5-7-103; Malcolm, 2012:779).

3 Hobbes'un babası Thomas Hobbes evi terk ettikten sonra Hobbes'a, destek veren büyük amcasının ismi Francis'tir. Malmesbury'de ilçe vekili ve kasaba başyargıçısı olan Francis, Thomas'ın eğitimine destek olmuştur (Aubrey, 1982:149; Martinich, 2010:6).

4 Hobbes'un gittiği okul, bütünüyle genel edebiyat ve beşeri bilimlere ilişkin derslerin verildiği bir tür üniversitedir (Tuck, 2016:16).

5 Hobbes'un burada eğitimine ne zaman başladığına ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Nitekim Hobbes'un okula kayıt yaptırdığına ilişkin belge günümüze ulaşmamıştır. Kimi kaynaklara göre okula başladığı yıl 1602 iken, kimi kaynaklara göre bu yıl 1603 olarak belirtilmektedir. Ancak Hobbes'un okuldan 1608 yılında mezun olduğu kesindir (Martinich, 2010:9-10).

6 Hobbes üniversitede de Latince ve Yunanca üzerine eğitim görmeye devam etmiş ve her iki dilde de mükemmel denebilecek bir seviyeye ulaşmıştır (Zabunoğlu, 1959:219).

Her ne kadar Magdalen Hall’da aldığı eğitimden çok haz almamış olsa da, bu eğitim Hobbes’a iyi bir iş bulması konusunda yardımcı olmuştur (Malcolm, 2006:17). Muhtemelen iyi, saygın ve parlak bir öğrenci olmasından dolayı, 1608 yılında Magdalen College’nin müdürü tarafından Hardwick Hall’daki Cavendish ailesine tavsiye edilmiştir (Aubrey, 1982:151; Martinich, 2010:23; Çapar ve Yıldırım, 2012:83; Duncan, 2019). Aristokrat bir aile olan Cavendish ailesinin oğluna özel öğretmenlik yapması için işe alınan Hobbes, öğrencisi ile birlikte Avrupa kıtasına yaptığı seyahatlerde dönemin önde gelen bazı bilim adamları ve filozofları ile tanışma fırsatı bulmuştur (Tannenbaum ve Schultz, 2006:236; Güriz, 1955:299). Ayrıca 1608 yılında William Cavendish’in evinde başladığı bu meslek ona, efendilerinin kütüphanelerini rahatlıkla kullanma ve bilgilerini geliştirme imkânı da sağlamıştır (Ağaoğulları vd., 1994:163; Duncan, 2019). Hobbes malikânesine yerleştiği Cavendish ailesi ile ilişkisini hayatının sonuna kadar devam ettirmiştir (Zabunoğlu, 1959:219; Duncan, 2019). Hayatının geri kalanını ya Cavendish ailesinin ya da komşu diğer ailelerin yanında bir sekreter, öğretmen, finans sorumlusu veya bir genel danışman olarak çalışarak geçirmiştir (Tuck, 2016:17; Ryan, 2013:412). Hobbes hayatı boyunca hiç evlenmemesinin yanı sıra, ne siyasette görev almış ne de akademide çalışmıştır (Tannenbaum ve Schultz, 2006:236).

## 2.2. Avrupa Gezileri ve Düşüncelerinin Gelişimi

Hobbes’un mesleği sayesinde Avrupa’ya yaptığı ilk gezi, 1610 yılında William Cavendish<sup>7</sup> ile birlikte gerçekleşmiştir. Gezi kapsamında Hobbes ve kendinden sadece üç yaş küçük olan öğrencisi, 1610-1615 yılları arasında Fransa ve İtalya’yı dolaşma fırsatı bulmuşlardır<sup>8</sup> (Tuck, 2016:19; Ağaoğulları vd., 1994:163; Cevizci, 2013:93). Hobbes bu ülkelerde, bilimin kurucusu olarak gördüğü Kepler ve Galileo gibi (Cevizci, 2013:97) farklı aydınların çalışmalarını incelemiştir. İngiltere’ye döndükten sonra Francis Bacon ile tanışma fırsatı bulan Hobbes, öğretisinden sonraları çok etkileneceği Bacon’un bir süre için sekreterliğini (yazmanlığını) de yapmıştır<sup>9</sup> (Gökberk, 1985:280; Zabunoğlu, 1959:219-223; Ağaoğulları vd., 1994:163; Malcolm, 2006:20; Hill, 2016:228).

Aynı yıllarda Hobbes, Thukydides’in *Peloponnesos Savaşının Tarihi* eserini İngilizce’ye çevirmiştir ve bu çeviri Hobbes’un ilk eseri olarak 1629 yılında yayımlanmıştır (Ağaoğulları vd., 1994:163). Hobbes’un bu çeviriye ne zaman başladığı ya da çevirinin ne kadar sürdüğüne ilişkin bir bilgi olmamakla birlikte, çeviriyi yapmaktaki amacının siyasi bir faaliyet gerçekleştirmek olduğu söylenebilir<sup>10</sup> (Martinich, 2010:90). Çevirinin önsözünde Hobbes, tarihi inceleyip araştırmanın bugün ve geleceğe sunacağı katkının altını çizmiş ve tarihi bilmenin, geleceğe egemen olmak anlamına geldiğini ileri sürmüştür. Bu bakımdan Hobbes’un bu görüşünün, Bacon’ın “bilmek, egemen olmaktır” görüşüne oldukça yakın olduğunu ve ondan etkilendiğini söylemek yanlış olmayacaktır<sup>11</sup> (Gökberk, 1985:281).

Hobbes’u Cavendish ailesinin konutunda, 1608 yılında işe alan Baba William Cavendish’in 1626 yılındaki ölümü sonrasında, onun yerine geçen ve Hobbes’un öğretmenliğini yaptığı dostu oğul William Cavendish’in de 1628 yılında 38 yaşındayken ölmesi üzerine<sup>12</sup> Hobbes, bir süreliğine Cavendish ailesine hizmet vermeyi bırakmıştır<sup>13</sup> (Martinich, 2010:89-94-95; Tuck, 2016:30).

7 Hobbes’un birlikte Avrupa’ya gittiği William Cavendish, babasıyla aynı ismi taşımaktadır. Hatta kendi oğlunun ismi de William Cavendish’tir. William Cavendish ile ilgili isim karışıklığının olmaması için bkz.: Martinich, 2010:29-30; Duncan, 2019.

8 Hobbes’un İtalyanca ve Fransızca bilgisini bu seyahatte geliştirdiği düşünülmektedir (Cevizci, 2013:93).

9 Hâkim olan görüşe göre Hobbes’un Bacon için çalıştığı dönem, Bacon’ın rüşvet aldığı için adalet bakanlığından azledilmesinden sonraki döneme (1620’li yıllara) denk gelmektedir. Hobbes’un Bacon için yaptığı işler arasında, dikte edilenleri yazmak ve uluslararası piyasa için bazı denemelerin Latince’ye çevrilmesi gibi işler bulunmaktadır (Martinich, 2010:75-76; Tuck, 2016:28; Duncan, 2019; Hill, 2016:23).

10 Hobbes’un Thukydides’in eserini çevirmek istemesinin sebebi, onun yönetimde monarşiyi üstün tutması ve demokrasiyi hor görmesi olabilir (Martinich, 2010:90; Ağaoğulları vd., 1994:163; Ryan, 2013:412). Nitekim Hobbes’un, Thukydides’in fikirlerinin etkisi altında kaldığını ve monarşi savunucusu olduğunu ileri sürmek mümkündür (Zabunoğlu, 1959:223). Zaten Hobbes, Thukydides’i en sevdiği tarihçi olarak ilan etmektedir (Malcolm, 2006:20; Cevizci, 2013:93).

11 Ancak diğer taraftan Bacon’ın radikal ampirizminin, Hobbes’un rasyonalizmi ile taban tabana zıt olduğu söylenebilir. Nitekim Hobbes’a göre “bilimsel terimler maddesel cisimleri işaret etse de, bilimsel önermeler ampirik değil, evrensel ve zorunlu olarak doğrudur” (Martinich, 2010:76-77).

12 Hobbes’un ilk siyasi çalışması olarak anılabilecek olan Thukydides’in eserinin çevirisi, Hobbes tarafından dostu ve öğrencisi oğul William Cavendish’e hediye edilmiştir (Ryan, 2013:412).

13 O dönemde Cavendish ailesinin genç üyesi torun William Cavendish’in yaşının küçük olması, Hobbes’un ona eğitim verebilmesinin “şimdilik” önüne geçmiştir (Martinich, 2010:95).

Bu süreçte Hobbes, Avrupa'ya ikinci gezisini, 1629 yılında yanında işe girdiği Sir Gervase Clifton'ın kendi adını taşıyan oğlu ile birlikte, 1629-1631 yılları arasında gerçekleştirmiştir (Malcolm, 2012:821; Martinich, 2010:34-96; Ağaoğulları vd., 1994:163). Bu gezide ikili; Paris, Lyon, Cenevre ve Orleans'ta bulunmuşlardır (Martinich, 2010:97). Bu gezi esnasında Cenevre'de, Hobbes'un bilincine vardığı iddia edilen geometri<sup>14</sup> (Aubrey, 1982:151-152; Martinich, 2010:97-98), ilerleyen yıllarda Hobbes'un felsefesine fazlasıyla etki etmiştir (Martinich, 2010:98).

Hobbes ikinci kez çıktığı Avrupa gezisinden dönüşte, eski öğrencisi oğul William Cavendish'in eşi Christian tarafından tekrar Cavendish ailesinin yanında işe alınmıştır. Hobbes'un bu sefer eğitim verdiği kişi, torun William Cavendish olmuştur (Malcolm, 2012:815; Martinich, 2010:100). Cavendish ile birlikte, Avrupa'ya 1634 yılında üçüncü kez seyahat eden Hobbes, 1636 yılına kadar Kıta Avrupa'sında kalmış ve bir kez daha Fransa ve İtalya'yı ziyaret etmiştir. Kendisinin üçüncü kez gerçekleştirdiği bu gezinin, Hobbes için en önemlisi olduğu ifade edilebilir (Malcolm, 2012:815; Tuck, 2016:35). Öyle ki Hobbes bu sefer, çağın önde gelen bilim insanları ile bir araya gelme fırsatı yakalamıştır (Martinich, 2010:104). Bu kapsamda Hobbes, daha önce çalışmalarını inceleme fırsatı bulduğu Galileo ile 1636 yılında muhtemelen Floransa'da tanışırken<sup>15</sup>; René Descartes,<sup>16</sup> Pierre Gassendi gibi çağın ünlü filozoflarıyla bir araya gelmesini teşvik eden Peder Marin Mersenne<sup>17</sup> ile de bu gezide Fransa'da tanışmıştır (Aubrey, 1982:161; Malcolm, 2012:835-863-864; Martinich, 2010:104-105; Ağaoğulları vd., 1994:163; Zabunoğlu, 1959:223; Duncan, 2019; Cevizci, 2013:93-94).

### 2.3. İlk Özgün Eserleri ve Sürgünde Geçen Yıllar

Hobbes üçüncü kez çıktığı Avrupa gezisinden İngiltere'ye döndüğünde, torun Cavendish'e hocalık yapmayı artık bırakmış ve neredeyse 50 yaşına gelmiştir. Ancak ihtiyaçları olması durumunda, torun Cavendish ve annesi Christian'a yardım etmeye hazır olan Hobbes'un, onlarla birlikte hizmetkâr olarak kalmasını Cavendish ailesi de istemiştir. Aslında Hobbes'un bu dönemdeki isteği, zamanının mümkün olduğunca büyük bir kısmını bilimsel çalışmalarına ayırmak olmuştur (Martinich, 2010:107). Nitekim Kıta gezileri boyunca ciddi bir şekilde felsefe ile ilgilenmiş ve 50 yaşına doğru siyasal görüşlerini sistemli bir şekilde ortaya koyabilecek birikime ve donanımına sahip olduğunu düşünmeye başlamıştır (Ağaoğulları vd., 1994:163; Zabunoğlu, 1959:220).

Diğer yandan Hobbes'un Avrupa gezisinden dönmüş olduğu dönemde İngiltere'de, kral ile parlamento arasında yıllardır süren büyük bir sürtüşme bulunmaktadır.<sup>18</sup> Bu sürtüşmenin temelinde, egemenliğin kimin elinde olması gerektiği sorunu üzerine olduğu ifade edilebilir (Ağaoğulları vd., 1994:163-164). 1630'ların sonu ile birlikte Hobbes, ilgisini iyiden iyiye ilgisini politika alanına kaydırmıştır (Malcolm, 2006:26-27). Hatta Hobbes 1640 yılında, Kısa Parlamento olarak bilinen ve yalnızca 18 günlüğüne hayat bulan parlamentoya milletvekili olmaya çalışmışsa da, bunu başaramamıştır (Malcolm, 2006:27).

14 Gezisi sırasında bir asilzadenin evinde Hobbes'un rast geldiği Öklit'in *Elementler* eserinin Pisagor bağıntısı ile ilgili kısmı, Hobbes'u çok etkilemiştir (Aubrey, 1982:152). Hatta Hobbes'un bu teorem sonucunda geometriye aşık olduğu bile söylenebilir (Ryan, 2013:412; Cevizci, 2013:93). Geometriye dair Hobbes'u cezbeden şeyin, geometrideki şüpheye yer bırakmayan bir temel üzerinde bir şeyle diğeri arasında bağlantı kurma yöntemi olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle Hobbes'u şaşırtan şeyin, geometrinin yöntemi olduğu ifade edilebilir (Martinich, 2010:98-99; Cevizci, 2013:98; Hill, 2016:228; Bektaş, 1993:179).

15 Hobbes bu yıllarda, insanın tüm düşünsel ve eylemsel süreçleri de dâhil olmak üzere var olan her şeyin devinimden başka bir şey olmadığını iddia etmektedir. Özellikle optik ve teleskoplara olan ilgisinin onu, Galileo ile buluşturan temel sebep olduğunu ifade etmek mümkündür (Martinich, 2010:104).

16 Hobbes, Descartes'in felsefesinin etkisi altında kalmış olmakla birlikte, ona karşı da gelmiştir. Hobbes, Descartes'in kendi isteği üzerine, Descartes'in *İlk Felsefe Üzerine Meditasyonlar* isimli eserine yayınlanmadan önce eseri eleştiren bir yazı kaleme almış ve bu yazı Descartes'e gönderilmiştir. Hatta sonrasında, bu eleştiri ve Descartes'in cevabı birlikte 1641 yılında basılmıştır (Zabunoğlu, 1959:220; Gökberk, 1985:280; Duncan, 2019; Martinich, 2010:189; Malcolm, 2006:24-25-28; Cevizci, 2013:94).

17 Avrupa'nın birçok düşünürü ile irtibatla olan Mersenne (Tuck, 2016:35), o dönemde Hollanda'da adeta herkesten saklanmakta olan Descartes ile Hobbes arasında bir iletişim köprüsü kurmuştur. Öte yandan rivayete göre, Hobbes ile Descartes'in yüz yüze görüşmesi ancak 1648 yılında gerçekleşebilmiştir (Tuck, 2016:18-37; Malcolm, 2012:825-826; Martinich, 2010:196).

18 1628 yılında parlamento; keyfi hapsedme, zorla asker yerleştirme (kralın sürekli bir orduya sahip olması bağlamında), parlamento onayı olmadan vergi koyma gibi konularda bir şikayet listesi mahiyetinde olan Haklar Bildirgesi'ni (Petition of Rights) çıkarınca Kral I. Charles, 1629 yılında parlamentoyu kapatmıştır ve parlamento 1640 yılına kadar toplanamamıştır (Martinich, 2010:99; Çapar ve Yıldırım, 2012:83; Ağaoğulları vd., 1994:167-168; Hill, 2016:24).

Gün geçtikçe artarak devam eden bu sürtüşmenin sonucunda İngiltere’de sivil savaş patlak verdiğinde, Hobbes’un haberi olmadan *The Elements of Law, Natural and Politic*<sup>19</sup> isimli eserinin el yazmaları elden ele dolaşmaya başlamıştır.<sup>20</sup> Eser, barış ve refahın korunması ile savaştan kaçınılması için yöneten ve yönetilenlerin neler yapması gerektiğini konu almaktadır. Kral ile parlamento arasındaki çekişmede, kraldan yana bir tavır tutunmayı ima eden eser sebebi ile Hobbes, parlamentonun kendisini hapis edebileceğini ya da öldürebileceğini düşünerek 1641 yılında Fransa’ya kaçmak zorunda kalmıştır<sup>21</sup> (Ryan, 2013:412; Martinich, 2010:185-186; Bektaş, 1993:179). Hobbes Fransa’da geçirdiği, bir nevi sürgün olarak adlandırılabilir bu dönem içerisinde 1646-1648 yılları arasında, gelecekte Kral Charles (II) olarak tahta geçecek olan Kral Charles (I)’in oğluna matematik dersleri de vermiştir (Martinich, 2010:202; Ağaoğulları vd., 1994:169; Çapar ve Yıldırım, 2012:83; Zabunoğlu, 1959:220).

Thomas Hobbes’un o dönemde basılabilen *The Elements of Philosophy*<sup>22</sup> isimli eseri ise, aslında 3 bölümden oluşmaktadır (Gökberk, 1985:281). Siyaset ile ilgili bölümü (1642) *De Cive* (yurttaşlık/yurttaş üstüne) ismiyle, daha bilimsel kısmı (1655) *De Corpore* (madde/cisim üstüne) ismiyle ve en son kısmı (1658) *De Homine* (insan/insan doğası üstüne) ismiyle yayınlanmıştır (Tannenbaum ve Schultz, 2006:236; Gökberk, 1985:281). Eserin ilk bölümü olan ve 1642’de basılan *De Cive*, Hobbes’un yayınlanan ilk siyaset felsefesi metni olarak anılmaktadır. Bununla birlikte *De Cive*, önceden de belirtildiği üzere daha kapsamlı bir çalışma olan *The Elements of Philosophy*’nin ilk parçasıdır. 1655’de yayınlanan *De Corpore* bölümü ise mantık, dil, yöntem, metafizik, matematik ve fizik konularını içermektedir. Eserin son bölümü olan ve 1658 yılında basılan *De Homine*’de ise, fizyoloji ve optik hakkındaki konulara odaklanılmaktadır (Cevizci, 2013:95; Duncan, 2019).

Eserleri arasında en başta gelen *Leviathan*<sup>23</sup>, İngiltere’de iç savaşın sona ermesi ve kralın idam edilmesinden 2 yıl sonra 1651 yılında, hem İngiltere’de hem de Fransa’da yayınlanmıştır<sup>24</sup> (Tannenbaum ve Schultz, 2006:236; Ryan, 2013:411; Ağaoğulları vd., 1994:170; Martinich, 2010:144). Hobbes’un devlet öğretisinin çok büyük bir kısmının yer aldığı bu eserin ismi (Gökberk, 1985:281), o zamana dek Eski Ahid’in birçok kısmında bir çeşit su canavarı olarak kullanılmıştır<sup>25</sup> (Ağaoğulları vd., 1994:169; Güriz, 1955:302). Hobbes’un *Leviathan* eseri, hem İngiltere’de hem de Fransa’da kral/monarşi destekçilerinin tepkisini çekmiştir.<sup>26</sup> Sığındığı Fransız hükümeti ile arası açılan Hobbes, kendisini Fransa’da güvende hissetmemesinden ötürü, 1652 yılında İngiltere’ye geri dönmüştür (Ağaoğulları vd., 1994:170; Martinich, 2010:247). İngiltere’ye dönüşü sonrasında Cavendish ailesinin yanına yerleşen Hobbes, kendi yapıtlarında ortaya koyduğu öğretiye uyararak, dönemin Cromwell iktidarına boyun eğmiş ve siyaset ile ilgilenmemeye gayret göstermiştir (Ağaoğulları vd., 1994:170; Hill, 2016:221).

Cromwell’in ölümünden sonra, onun yerine geçen oğlu devleti yönetmekte başarılı olamamış ve 1660 yılında restorasyon<sup>27</sup> gerçekleşerek, krallık yeniden kurulmuştur. Üstelik krallığın yeniden kurulması ile birlikte tahta

19 Bu eserde, Hobbes’un daha sonraki siyaset felsefesinde bulunan temel fikirleri bulmak mümkündür (Tannenbaum ve Schultz, 2006:236; Ağaoğulları vd., 1994:164). Nitekim Hobbes sonraki eserleri olan *De Cive* ve *Leviathan*’da da, egemenliğin mutlak olduğunu iddia etmiş ve bu eserdeki iddialarına bağlı kalarak, onları geliştirmiştir (Malcolm, 2006:28).

20 Hobbes’un eseri 1640 yılında tamamlanmış olduğu, ancak o dönemde eserin yayımlanmadığı ve kralı destekleyen bazı bölümlerin elden ele dolaştığı bilinmektedir (Ağaoğulları vd., 1994:164). Ayrıca Hobbes’un eseri Kısa Parlamento’nun dağılmasından yalnızca 4 gün sonra dolaşıma girmiş ve kralcı bir tutum sergilediğinden dolayı parlamento taraftarlarını rahatsız etmiştir (Malcolm, 2006:27). Eser 1650-51 yıllarında iki kısım halinde, *Human Nature* ve *De Corpore Politico* başlıklarıyla yayımlanmıştır (Martinich, 2010:137; Cevizci, 2013:94).

21 1640 yılında, Uzun Parlamento olarak adlandırılan parlamento kurulmuş ve Hobbes iyiden iyiye hedef haline gelmiştir (Malcolm, 2006:28). Nitekim İngiliz İç Savaşı’nın sonunda, parlamentocu kanat galip gelmiş ve Kral I. Charles 1649 yılında idam edilmiştir. Galip gelenler General Cromwell’in idaresi altında kısa süreli bir diktatörlük kurmuşsa da (1653 ile 1658 yılları arasında), Cromwell’in ölümünden sonra İngilizler, Kral I. Charles’ın oğlunun yönetimi altında monarşiyi geri getirmişlerdir (Tannenbaum ve Schultz, 2006:237-238; Ağaoğulları vd., 1994:164; Malcolm, 2006:32).

22 Hobbes, bu uzun döneme yayılan eserinin planını 1630’lu yılların sonunda oluşturmuştur. Eser her şeyi cisim, insan, yurttaş üçlemesinden birine indirgeyebilmek amacıyla kapsamlı bir gerçeklik irdelemesi olarak tasarlanmıştır (Martinich, 2010:136-199).

23 Hobbes’un diğer eserlerinin en önemli kısımları, *Leviathan*’da tekrar edilmiştir. Bu bakımdan eserin, bir sentez niteliğinde olduğunu ileri sürmek mümkündür (Zabunoğlu, 1959:222). Ayrıca bu eser, hemen hemen herkes tarafından Hobbes’un yazarlık veriminin doruk noktası olarak anılmaktadır (Cevizci, 2013:95).

24 *Leviathan* eserinin çok kısa bir sürede yazıldığı yönünde iddialar için bkz. (Martinich, 2010:245).

25 *Leviathan*’dan nasıl söz edildiğine ilişkin örnekler için bkz. (Ağaoğulları vd., 1994:169-170; Güriz, 1955:302).

26 İngiliz kralcılar, Hobbes’un kuramında kralın tanrısal haklarına yer vermemesinden ve iç savaşın durdurulması için kral karşısında parlamento egemenliğinin de bir alternatif olarak kabul edilmesinden rahatsız olmuştur (Ağaoğulları vd., 1994:170).

27 Restorasyon ile ilgili daha fazla bilgi için bkz. <https://www.britannica.com/topic/Restoration-English-history-1660>; 05.11.2019.

geçen kral, Hobbes'un Fransa'da matematik dersi verdiği eski öğrencisi, Kral II. Charles'tır (Ağaoğulları vd., 1994:170). Eski öğrencisinin kral olması ile birlikte her ne kadar Hobbes'un itibarı artmış olsa da<sup>28</sup> parlamento, Hobbes'un eserleri başta olmak üzere, ateist nitelikli eserleri incelemek için bir komisyon<sup>29</sup> kurmuştur. Bunun üzerine Hobbes siyaset, ahlak, din gibi tartışmalı konularda yazmama sözü vermiş ve soruşturmadan kurtulmuştur (Ağaoğulları vd., 1994:171).

Ancak Hobbes'un sözünü tutmadığını ileri sürmek mümkündür. Nitekim eserleri arasında yer alan ve 1668 yılında tamamlanan, ancak ölümünden sonra yayınlanan *Behemoth*,<sup>30</sup> İngiliz siyaset ve iç savaş tarihini konu almaktadır<sup>31</sup> (Tannenbaum ve Schultz, 2006:236). Ayrıca Hobbes, *Leviathan* eserini de Latince'ye 1668 yılında çevirmiştir (Martinich, 2010:375). Hobbes ilerlemiş yaşında rağmen, önceden beri ilgi duyduğu matematik ve geometri ile ilgilenmeye devam etmiş ve bu konularda Oxford'daki hocalar ile tartışmalara girmiştir. 1673-1676 yılları arasında Homeros'un bütün eserlerini İngilizce'ye çevirip yayınlanmasını da sağlamıştır (Ağaoğulları vd., 1994:171).

Özetle, Hobbes 1679 yılında Cavendish ailesinin şatosunda yakalandığı hastalık sonucunda ölene kadar (Ağaoğulları vd., 1994:171; Zabunoğlu, 1959:221-222; Duncan, 2019; Cevizci, 2013:94), kısmen İngiltere'de kısmen de Paris'te yaşamıştır (Gökberk, 1985:281). Hobbes'un yaşadığı yıllarda İngiltere'nin bir anarşi döneminin içinde bulunması sebebiyle düşünür, bilimsel çalışmalarını huzur içinde gerçekleştirebilmek amacıyla yaşamının neredeyse yirmi yılını Fransa'da geçirmiştir (Gökberk, 1985:280-281-286). Her ne kadar siyaset ile ilgili çalışmaları ile tanınmışsa da düşünür; bilim, matematik ve din gibi konularda da eserler vermiştir (Tannenbaum ve Schultz, 2006:236; Martinich, 2010:104). Korkak ve çekingen bir karaktere sahip olmasını erken doğumu ile ilgili hikâyeye bağlayan Hobbes, siyasal kuramında da korku, güvensizlik gibi duygulara fazlaca yer vermiş ve sürekli olarak güven ve istikrar arayışında olmuştur (Ağaoğulları vd., 1994:162; Tannenbaum ve Schultz, 2006:235).

### 3. TARİHSEL DÖNEM VE KOŞULLAR ÜZERİNE

Çalışmanın bu bölümünde, Hobbes'un yaşadığı tarihsel dönemin koşulları ve tanıklık ettiği iki büyük devrim incelenmektedir. Bu kapsamda ilk olarak, 17. yüzyılda Hobbes'un tanıklık ettiği bilimsel devrim ve kendi bilimsel yöntemi ortaya konulmakta ve sonrasında, İngiliz İç Savaşı ve İngiltere'deki politik devrim süreci, düşünürün yaşam süresi ile sınırlanarak, ele alınmaktadır.

#### 3.1. Hobbes ve İki Büyük Devrim

Hobbes'un *Leviathan* eserini detaylıca inceleyebilmek için yaşadığı dönemin özelliklerini de incelemek gerekmektedir. Bu bağlamda Hobbes'un, 17. yüzyılda gerçekleşen iki büyük devrime tanıklık ettiği ifade edilebilir (Cevizci, 2013:87). Bunlardan ilki olan entelektüel ya da bilimsel devrim, Hobbes'un eserlerindeki bilimsel yöntemini belirlemiştir. Üstelik Hobbes bilimsel devrimden yalnızca etkilenmemiş, aynı zamanda bu devrime doğrudan katkıda da bulunmuştur. Dolayısıyla Hobbes'un bilimsel devrim açısından dönemin diğer düşünürleri gibi ilerici olduğu ileri sürülebilir (Cevizci, 2013:87). Diğer taraftan Hobbes, İngiliz İç Savaşı'na ve politik devrimine de tanıklık etmiştir. Kral ile parlamento arasındaki egemenliğin kimin elinde bulunması gerektiği sorunu üzerinde yükselen iç savaş, Hobbes'un *Leviathan* eserinde doğrudan bir karşılık bulmuştur. Hobbes'un politik devrim bakımından hem muhafazakâr hem de ilerici olduğu ileri sürülebilir. Hobbes'un

28 Kralın ailesi ile olan dostluğu ve kral ile aralarındaki özel ilişki sebebiyle Hobbes'a, kral tarafından yıllık 100 Sterling tutarında bir maaş bile bağlandığı ifade edilmektedir. Ancak bu maaş Hobbes'a, *Leviathan* eserinde ateist bir duruş sergilediği gerekçesiyle, hemen hemen hiç ödenmemiştir (Martinich, 2010:341; Ağaoğulları vd., 1994:170-171; Zabunoğlu, 1959:221).

29 Bu komisyon 1665 yılındaki veba salgını ve 1666'daki büyük Londra yangını olaylarında, Hobbes'un "tanrısız" kitabı *Leviathan*'in sorumlu olup olmadığını araştırarak kadar ileri gitmiştir (Tannenbaum ve Schultz, 2006:235). Sonuç olarak parlamento, yaşanan bu felaketlerden Hobbes'u ve eserlerini sorumlu tutmuş ve eserlerin basımını yasaklamıştır (Zabunoğlu, 1959:221).

30 *İngiltere İç Savaşlarının Nedenlerinin Tarihi* olarak da bilinen eserin ismi (*Behemoth*), tıpkı *Leviathan* gibi Eski Ahid'de geçmekte ve insanların karşı koyamadığı çok güçlü bir su canavarını anlatmaktadır (Ağaoğulları vd., 1994:171; Güriz, 1955:302). Bu kitabın yayınlanmamasını, eski öğrencisi-yeni Kral II. Charles rica etmiştir. Kral Hobbes'un fikirlerine katılmakla birlikte, kitabın yayınlanmasının bir kargaşa yaratacağına inanmıştır (Martinich, 2010:373). Dolayısıyla kitap, Hobbes'un ölümünden sonra ancak korsan bir baskı şeklinde yayınlanabilmiştir (Hill, 2016:308).

31 Hobbes bu eserde, İngiliz halkının krala karşı ayaklanmasını, kralın dinsel ve demokratik düşünceleri olması gerektiği gibi baskı altına alamamış olmasına dayandırmıştır (Ağaoğulları vd., 1994:165). Bu anlamda kitap aslında *Leviathan*'daki ilkelerin takip edilmemesi sonucunda hükümette hangi tür sorunların oluşacağına ilişkin bir vaka incelemesidir (Martinich, 2010:373).

muhafazakârlığı, egemen monarkın iktidarının sınırsız olması gerektiğini savunmasından kaynaklanmaktadır. Ancak egemenin üzerinde kilise dâhil hiçbir gücün olamayacağını iddia etmesi bakımından ileridir (Cevizci, 2013:88-89).

### 3.1.1. Bilimsel Devrim: Hobbes ve Yöntemi

Hobbes'un siyaseti anlayış biçimi, Galileo ve Bacon gibi 17. yüzyılın bilim insanlarının keşifleri ile şekillenmiştir (Tannenbaum ve Schultz, 2006:238). Öyle ki bu dönemde, hem yeryüzündeki hem de gökyüzündeki fiziksel cisimleri gözlemleyerek incelemekte ciddi bir artış yaşanmıştır. Böylece bilim insanları, evren ile ilgili doğruluğu yıllardır kabul edilen birçok konudaki dogmalara meydan okumuşlardır. Ayrıca bu bilim insanları, o dönemin klasik yazarlarının aksine, Aristoteles'in teleolojisini<sup>32</sup> reddetmişler ve Aristoteles, kilise ya da incilin yardımı olmadan keşfedilebilecek olan bilginin varlığını savunmuşlardır (Tannenbaum ve Schultz, 2006:238; Cevizci, 2013:87). Bu bakımdan Hobbes'un modern felsefeyi Descartes, Bacon gibi öncülerine benzer şekilde, eski felsefeden ayırma isteğinin olduğu ifade edilebilir<sup>33</sup> (Cevizci, 2013:96).

Özellikle Galileo'nun Kopenikçi görüşü destekleyen kanıtı ile dünyanın, evrenin merkezinde olmadığı, aksine güneşin merkezde olduğu görüşü, hareket etmeye dayanan bir bilimsel yöntem gelişmesine yol açmıştır (Tannenbaum ve Schultz, 2006:238). Hobbes, Galileo'nun geometri ile mekanik konusundaki düşüncelerinden etkilenmiş ve dönemin fiziksel dünyanın salt bir mekanik sistem olduğu anlayışına bağlı kalmıştır. Dolayısıyla, bu dünyadaki her şeyin cisimlerin devinimi (hareketi) ilkesine dayanarak, geometrik bir kesinlikle açıklanabilmesinin mümkün olduğunu iddia eden ilkeyi benimsemiş ve din de dâhil olmak üzere dünya dışı değerler ile ilişkisi olmayan, kapalı mekanik materyalist bir sistem geliştirmiştir (Ağaoğulları vd., 1994:172; Martinich, 2010:146-199; Cevizci, 2013:87-97-110; Bektaş, 1993:179). O da Descartes gibi dünyayı ve insanı açıklamada ilke olarak akıllı, araç olarak ise devinimi belirlemiştir. Ancak akıllı, ne var olmanın gerekli bir ilkesi ne de metafiziksel bir değer olarak görmüştür. Bunun yerine Hobbes'ta akıl, belirli bir düzene göre düşünme, sayıları karşılaştırma, hesap yapma olarak algılanmıştır. Hobbes'a göre akıl doğal değil de biçimsel olduğundan, doğanın ilkelerini analitik bir yöntemle deney içinde bulmaya yardım etmekte ve araçsallaştırılmaktadır (Martinich, 2010:143; Ağaoğulları vd., 1994:172-173; Cevizci, 2013:107). Bu anlayışa göre akıl, kendiliğinden hiçbir hakikati içermemekte ve düşünceden deneye gidış gelişlerle biçimlenmektedir (Ağaoğulları vd., 1994:176).

Hobbes'a göre cansız ya da canlı doğada gerçekleşen, maddi ya da ruhi olan her şey, doğal nedenlere bağlıdır. Bu bakımdan Hobbes'tan önce hiç kimse, olaylar arasında hiçbir ayırım yapmaksızın hepsinin doğal nedenlere bağlı olduğunu, diğer bir deyişle doğallıklarını, ileri sürmemiştir. Bu bakımdan Hobbes'un kurduğu sistemin, tutarlı bir natüralizm olduğu ifade edilebilir<sup>34</sup> (Gökberk, 1985:281; Cevizci, 2013:109). Ayrıca Hobbes bütün nedenlerin doğal olduğunu düşünmenin yanında, bu nedenlerin maddi, diğer bir deyişle cisimsel olduğunu da düşünmektedir. Dolayısıyla Hobbes'un felsefesinin, natüralizme ilişkin nitelikler barındırmasının yanı sıra materyalizme ilişkin nitelikleri de kapsadığı ileri sürülebilir (Gökberk, 1985:282; Duncan, 2019; Cevizci, 2013:98). Öbür taraftan Hobbes tıpkı Bacon gibi, bir nominalist olduğunu *Leviathan* eserinde açıkça ifade etmiştir (Zabunoğlu, 1959:222-223; Duncan, 2019; Cevizci, 2013:106). Hobbes'a göre insanın sözcüklerle, diğer bir deyişle nesnelere verdiği adlandırmalarla oluşturduğu hakikatlerden başka bir hakikat bulunmamaktadır. Bu bakımdan Hobbes, dünyada isimler dışında evrensel bir şey olmadığını ve hakikatin sözcüklerin içinde bulunduğunu ileri sürmektedir. Böylece Hobbes'un felsefesinde düşüncenin, onu belirleyen sözcüğe ya da kavrama indirgenmekte olduğunu ifade etmek mümkündür (Ağaoğulları vd., 1994:178-176; Martinich, 2010:149; Cevizci, 2013:106).

Hobbes'un ampirist mi, yoksa rasyonalist mi olduğuna dair soruya ise terimlerin tanımlanış şekline göre cevap vermek mümkündür (Martinich, 2010:151). Öyle ki, bir önermede yer alan ad niteliğindeki tüm sözcüklerin

32 Aristotelesçi dünya görüşüne göre durgunluk (sükûnet) var olan her şeyin doğal hali olarak görülmektedir. Aristoteles'e göre insan ve diğer tüm varlıklar "*hareket etmeyen hareket ettiricinin*" durgunluğunu özlemektedir. Ancak Hobbes'un düşüncelerinden etkilendiği Galileo, doğal durumun hareketsizlik değil, hareket olduğunu ileri sürmektedir. Hatta bu hareket, sadece yeryüzündeki cisimler için değil, yeryüzünün kendisi içinde, güneş etrafında gerçekleştirilen bir hareketi kapsamaktadır. Hobbes ise Galileo'dan bir adım daha ileri giderek, insan da dâhil olmak üzere cisimlerin hareketlerinden başka bir şey olmadığını ileri sürmüştür (Cevizci, 2013:111).

33 Örneğin Hobbes'a göre, Grek felsefesi tamamıyla yararsız bir uğraştır (Cevizci, 2013:97).

34 Hobbes'a göre tanrı bile bir doğal nedendir, doğal nedenlerin en üstünüdür. Bu anlayışından ötürü Hobbes kimilerince, tehlikeli bir ateist olarak adlandırılmıştır (Martinich, 2010:143; Gökberk, 1985:282).

duyuma kadar izinin sürülebilmesinin gerekli olduğunu iddia etmesi bakımından, ampiristtir. Diğer yandan terim, bilimsel önermelerin ampirik olgulara dayalı bildirimler olduğu anlamına geliyorsa, ampirist değildir. Benzer şekilde Hobbes, tüm bilimsel bilgilerin zorunlu olduğunu savunması bakımından rasyonalist iken, terim bazı bilimsel önermelerin analitik olmadığı anlamına geliyorsa, rasyonalist değildir (Martinich, 2010:151; Cevizci, 2013:85; Bektaş, 1993:179).

### 3.1.2. Politik Devrim: Hobbes ve İngiliz İç Savaşı

17. Yüzyılın, İngiltere tarihinde çok önemli bir döneme denk düştüğü ifade edilebilir. Bu dönemde İngiltere'de meydana gelen dönüşümün; siyasi devrimden ekonomide, dinde ve başka birçok alanda yaşanan devrimlere kadar hayatın bütününe kapsar nitelikte bir dönüşümü içermekte olduğu belirtilebilir<sup>35</sup> (Hill, 2016:13-17; Tannenbaum ve Schultz, 2006:236; Gökberk, 1985:281; Bektaş, 1993:179). Bu kapsamda yaşanan çatışmalar, hükümler için verilen bir mücadele olarak tanımlanabilir. Daha önce de belirtildiği üzere, bir yanda kral diğer yanda mülk sahiplerinin temsilcisi konumundaki parlamento, kimin egemen güç olacağı konusunda birbirleriyle kanlı bir mücadele içerisine girmiştir (Hill, 2016:86; Tannenbaum ve Schultz, 2006:237).

İngiltere tarihinde bir kralın ilk defa parlamento tarafından idam edilmesi ile sonuçlanan bu iç savaş sürecinin kökenlerini, İngiltere Kral ve Kraliçeleri'nin kendilerini belli yükümlülükler altına sokan ve karşılarında bir parlamento olmasını kabul ettikleri 1215 tarihli Magna Carta'ya kadar götürmek mümkündür (Ağaoğulları vd., 1994:164). Bu bağlamda kırılma noktasının, hiç evlenmemiş ve çocuk sahibi olmamış olan I. Elizabeth'in 1603'teki ölümü sonrasında, hanedanlığı Tudor Hanedanı'ndan devralan Stuart Hanedanı'na mensup hükümdarların, mutlak monarşi kurma arzuları olduğu ifade edilebilir (Ağaoğulları vd., 1994:165; Wiesner-Hanks, 2009:457).

1603 yılında tahta çıkan Stuart hanedanlığından I. James, henüz İskoçya kralı iken krallıktan ne anladığını açıkça dile getirmiş ve hiçbir sınır tanımayan mutlak monarşi düşüncesini savunmuştur. Bu bakımdan I. James kralın erkinin tanrıdan geldiğini, bütün kararları alan ve yasaları yapan kral karşısında parlamentonun ise hiçbir hakkının bulunmadığını ileri sürmüştür (Ağaoğulları vd., 1994:165-166; Wiesner-Hanks, 2009:457). Krallık iktidarını tanrısal kaynağa bağlayan bu görüş, kralların kararlarının tartışma konusu yapılmasına karşı çıkmış ve kralların yönetimlerinden dolayı yalnızca tanrıya karşı sorumlu olabileceği inancına dayanmıştır (Ağaoğulları vd., 1994:166). Yönetmek konusunda kralı önceleyen bu mutlak görüşe sahip olan I. James, vergi konusunda kendisine zorluk çıkaran parlamentoyu 1611 yılında dağıtmış ve 10 yıl boyunca toplanmasını engellemiştir. 1621 yılında yeniden topladığı parlamentoyu da kendi istediği şekilde yönlendiremeyince kısa sürede fesheden kral, oğlu I. Charles'a bu güçlükleri adeta miras bırakmıştır (Ağaoğulları vd., 1994:166-167; Wiesner-Hanks, 2009:459).

Özellikle 1625 yılında tahta geçen Kral I. Charles döneminde parlamentonun yayınladığı Haklar Bildirgesi (Petition of Rights), kral-parlamento arasındaki egemenlik mücadelesinde bir dönüm noktası olarak değerlendirilebilir. Bu bakımdan bildirge, kral tarafından keyfi tutuklama ve parlamentonun onayı olmaksızın vergi toplanmasının yasa dışı olduğunu ilan etmesinin yanında, asker seferber etmeyi ve sıkıyönetimi yasaklamıştır. Bildirge sonrasında yaşanan karışıklıklar, Kral I. Charles tarafından 1629 yılında parlamentonun dağıtılmasına ve 1640 yılına kadar on bir yıl boyunca sürecek olan şahsi yönetimine yol açmıştır (Hill, 2016:24-70; Ağaoğulları vd., 1994:167-168; Wiesner-Hanks, 2009:459). Ancak 1640 yılında kral, iç karışıklıklar ve isyanlara karşı mücadele etme ve İskoç Presbiteryen ayaklanmalarını bastırma konusunda yaşadığı mali sorunlar sebebiyle pes etmek zorunda kalmış ve parlamento on bir yılın ardından tekrar toplanmıştır (Hill, 2016:27-140). Kısa Parlamento olarak bilinen bu parlamento, krala karşı katı tutumundan dolayı 18 gün içerisinde dağıtılmış olsa da, İskoçların İngiliz ordusunu yenilgiye uğratması sonucu I. Charles, aynı yıl parlamentoyu tekrar toplamak zorunda kalmış ve Uzun Parlamento olarak anılan parlamento toplanmıştır. Bu süreçte bir yandan parlamentonun, kralın gücünü sınırlayan kararlar almış olması; diğer yandan kralın, kişisel iktidarını mutlak bir

35 17. yüzyılda İngiltere içerisindeki bölünme birçok açıdan ele alınabilir. Ancak muhtemelen toplum içerisindeki bölünmelerin en büyüğü, din konusunda yaşanmaktadır. 16. yüzyılda Katolik öğretilere karşı kurulan ve resmi kilise haline gelen Anglikan (İngiliz) Kilisesi, hem Katolik öğretilerine karşı kendini savunmak hem de Katolik öğretilerine katı bir şekilde karşı olan ve Anglikan Kilisesi'nin gerçekte Katolik öğretilerini (kilise hiyerarşisi, gösterişli törenler benzeri) takip etmekte olduğunu ileri süren Püriten ve Presbiteryen yaklaşımlarına karşı mücadele vermek zorunda kalmıştır (Ağaoğulları vd., 1994:167; Tannenbaum ve Schultz, 2006:237; Wiesner-Hanks, 2009:458-459-460). Bu bakımdan din ögesinin İngiliz iç savaşı ve devriminin ideolojik temelini oluşturduğunu ileri sürmek mümkündür. Krala düşmanlık güdenlerin birleştikleri en önemli nokta, Anglikan Kilisesi'ne karşı olmalarıdır. Ayrıca Püriten mezhebinin ateşli savunucularının, parlamento egemenliğini savunan siyasi muhalefetin odak noktası olduğu da savunulabilir (Ağaoğulları vd., 1994:167; Tannenbaum ve Schultz, 2006:237).

biçimde sürdürmeye çalışmış olması İngiltere’yi bir iç savaşa sürüklemiştir (Ağaoğulları vd., 1994:168). Bu karmaşık sürecin sonunda ise, daha önce de belirtildiği üzere Kral I Charles, Oliver Cromwell’in Püriten mezhebinden oluşan tutkulu ve disiplinli ordusu tarafından yenilgiye uğratılmış ve 1649 yılında idam edilmiştir (Hill, 2016:149; Ağaoğulları vd., 1994:168-169; Tannenbaum ve Schultz, 2006:237; Wiesner-Hanks, 2009:462; Bektaş, 1993:179). I. Charles’in idamı sonrası İngiltere’de “Commonwealth” adı altında bir cumhuriyet kurulmuş ve “Lord Protector” Oliver Cromwell’in askeri diktatörlük yönetimi altında, 1660 yılına kadar krallık yönetimi ortadan kalkmıştır<sup>36</sup> (Ağaoğulları vd., 1994:169; Hill, 2016:103-150).

Bu bağlamda İngiliz iç savaşının başlangıcında hemen hemen hiç kimsenin kralı devirmek ve idam etmek niyetinde olmadığını söylemek mümkündür. Ancak tarihteki diğer devrimlere benzer şekilde İngiliz iç savaşı ve devriminin de başlangıçta öngörülmeleyen bir noktaya savrulduğu ifade edilebilir (Ağaoğulları vd., 1994:168-169; Wiesner-Hanks, 2009:462). Bununla birlikte Cromwell’in 1658 yılındaki ölümünden sonra yerine geçen oğlu ülkeyi yönetememiş ve Hobbes’un Fransa’da matematik dersi verdiği II. Charles, tahta geçmesi için İngiltere’ye çağırılmıştır. II. Charles’in 1660 yılında tahta geçmesiyle birlikte, İngiltere’de 1649 yılında ortadan kaldırılmış olan krallık tekrar kurulmuştur. Krallığın yeniden kurulduğu bu döneme, daha önce de belirtildiği üzere restorasyon dönemi denmektedir<sup>37</sup> (Ağaoğulları vd., 1994:170; Tannenbaum ve Schultz, 2006:237; Wiesner-Hanks, 2009:463).

Hobbes İngiliz iç savaşı yıllarını, daha önce de belirtildiği üzere İngiltere dışında geçirmiştir (Gökberk, 1985:281-286; Ağaoğulları vd., 1994:169; Bektaş, 1993:179). Başyapıtlarını, bir anlamda sürgün olarak adlandırılabilir bu yıllarda kaleme almıştır (Ağaoğulları vd., 1994:169). *Leviathan* eseri, İngiltere’de iç savaşın sona ermesinden iki yıl sonra 1651 yılında hem sürgünde bulunduğu Fransa’da hem de İngiltere’de yayımlanmıştır. Eser hem İngiltere hem de Fransa’da çokça tepki almıştır. Hobbes’un eserinde, kralın tanrısal haklarına yer vermemesi, din ile ilgili görüşleri ve egemenliğin parlamentoda da olabileceğini kabul etmesi hem İngiliz kral yanlılarınca hem de Katolik Kilisesi ve Fransız yönetiminin tepkiyle karşılanmıştır. Eserin yayımlandığı tarihte Fransa’da olan Hobbes, kendini Fransa’da artık güvende hissetmemesi nedeniyle, 1652 yılında İngiltere’ye geri dönmek zorunda kalmıştır (Ağaoğulları vd., 1994:170).

#### 4. LEVIATHAN ESERİNİN SİYASET VE YÖNETİM BİLİMLERİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümü, *Leviathan* eseri üzerinde gerçekleştirilen görece detaylı bir incelemeye ayrılmaktadır. Bu doğrultuda, öncelikle devletin ortaya çıkma nedenleri ve süreci ele alınmakta, sonrasında bir kere oluşturulmuş olan devletin işleyişine ve yönetimine ilişkin kavramlar ve kabuller incelenmektedir. Dolayısıyla eser hem Siyaset Bilimi hem de Yönetim Bilimi açısından ele alınmaktadır.

##### 4.1. Devletin Nedeni: Bireylerin Güvenliğinin Sağlanması

Hobbes’un, hemen hemen herkes tarafından yazarlık veriminin doruk noktası ve en önemli eseri olarak görülen 1651 tarihli *Leviathan* eseri (Cevizci, 2013:95; Güriz, 1955:301-302), toplamda 4 ana kısım ve 47 alt bölümden oluşmaktadır. Hobbes ilk kısımda insan doğasını ele almakta, din ve doğa ile alakalı konularda benimsediği fikirleri anlatmaktadır. Birinci kısımda algı, konuşma, akıl, bilim, değerler, erdemler gibi konuları tartışan Hobbes; doğa durumundaki insanı, doğa yasalarını ve toplumsal sözleşmeyi de ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır. Başlığı “Devlet Üzerine” olan ikinci kısımda ise; devletin oluşturulması, varlık nedenleri, egemen gücün nitelikleri ve hakları, kamusal kuruluşlar, kamu görevlileri, devlet biçimleri gibi konuları açıklamaktadır. Eserin “Hiristiyan Bir Devlet Üzerine” başlıklı üçüncü kısmında, evrensel bir kilisenin var olabilmesinin neden mümkün olmadığını ele almaktadır. “Karanlık Krallığın Üzerine” başlık dördüncü kısımda ise Hobbes, Roma

36 Cromwell kralın idamından sonra 1653 yılında Uzun Parlamento olarak adlandırılan parlamentoyu da feshetmiştir. Fesih için askerleri ile birlikte parlamentoyu basıp yaptığı konuşma metni ve canlandırma videosu için bkz.: <https://speakola.com/political/oliver-cromwell-speech-dismissing-rump-parliament-1653>, (E.T.: 24.12.2019).

37 II. Charles 1660-1685 yılları arasında tahtta kalmıştır. Dolayısıyla 1679 yılında ölen Hobbes’un hayattayken gördüğü son kral II. Charles olmuştur. Hobbes öldükten sonra da İngiltere’deki dini ve sosyo-ekonomik çekişmeler devam etmiş ve başka önemli olaylar da yaşanmıştır. Bu çalışmada tarihsel dönemin koşullarının Hobbes üzerindeki etkisi ve Hobbes’un bu olaylar içerisindeki konumu incelendiğinden, ölümü sonrasında yaşanan gelişmeler ele alınmamaktadır. Ancak 17. yüzyılın sonuna gelindiğinde İngiltere’de “Şanlı Devrim” gerçekleşmiş ve egemenliğin parlamento ile monark arasında bölüşüldüğü açıkça kabul edilmiştir (Wiesner-Hanks, 2009:464). Hobbes’un ölümü sonrasında İngiltere’de yaşanan olayların detaylı şekilde incelendiği eserler için bkz.: Wiesner-Hanks, 2009; Hill, 2016.

Kilisesi'nin eleştirisini gerçekleştirmektedir (Cevizci, 2013:96). Bu çalışma kapsamında, eserin özellikle ikinci bölümü ve gerek duyulduğunda da birinci ve üçüncü bölüme başvurulmaktadır. Nitekim Hobbes'un devlete ilişkin düşünceleri, anılan bölümlerde kapsamlı bir şekilde yazar tarafından ele alınmaktadır.

Bu bağlamda Hobbes *Leviathan* eserinde, devleti sözleşme ile oluşturulan yapay bir insan gibi görürken, egemenliği ona canlılık ve hareket kazandıran yapay bir ruha benzetmekte, kamu görevlilerini (yargıçlar ve diğer yargı/yürütme görevlileri) ise ona hareket kazandıran yapay eklemeler olarak betimlemektedir. Hobbes'un bir doğal gövdedeki sınırlara benzettiği ödül ve cezalar ise, her eklem ve organa, bu durumda kamu görevlilerine, kendi görevini yaptıran yapay sınırlar olarak betimlenmektedir (Hobbes, 2017:17). Dolayısıyla Hobbes'un *Leviathan* eseri üzerinden ortaya koyduğu devlet anlayışını çalışmak bir yandan devlet, egemenlik, meşruiyet, iktidar, otorite gibi kavramlar üzerinde durmayı gerektirirken, diğer yandan yönetim bilimine ilişkin kamusal kuruluşlar, kamu görevlileri, yetki, sorumluluk, tavsiye, danışmanlık gibi kavramlar üzerine bir okumayı da gerektirmektedir. Diğer bir deyişle Hobbes'un devlet anlayışı üzerine çalışmak, hem "olma" hem de "yapma" boyutlarıyla eserde devletin oluşumunun ve işleyişinin temel ilkeleri üzerinde durmayı gerektirmektedir<sup>38</sup>.

Toplumsal sözleşme kuramcıları<sup>39</sup> arasında sayılan Hobbes; devletin var olmadığı durumu, doğa durumu<sup>40</sup> olarak adlandırmaktadır (Hobbes, 2017:101). Hobbes'a göre insanlarda, yalnızca ölüm ile biten bir kudret arzusu vardır. İnsanlardaki bu arzunun nedeni ise, mevcut imkânların daha fazla şey elde etmeksizin güvence altına alınamayacağı düşüncesidir (Hobbes, 2017:81). Bu durum insanlar arasında, düşmanlığa ve savaşa neden olmaktadır (Hobbes, 2017:82). Nitekim Hobbes'a göre insanlar doğuştan eşittir. Bir insan, diğerinden bedenen ya da zihnen üstünmüş gibi görünse de; zayıf olduğu düşünülen her insan çeşitli yollarla, güçlü olduğu düşünüleni öldürmeye yetecek kadar güce sahiptir (Hobbes, 2017:99). İnsanlar arasındaki bu eşitlik durumundan güvensizliğin doğduğunu ifade eden Hobbes, anılan güvensizlik durumunun ise, insanları savaş durumuna soktuğunu ifade etmektedir (Hobbes, 2017:100).

İnsan doğasında üç temel kavga nedeni olduğunu ileri süren Hobbes, bunlardan ikincisi olarak saydığı güvensizliğin insanı, güvenliğini sağlaması ve kendisini koruması için şiddet kullanmaya ittiğini ifade etmektedir (Hobbes, 2017:101-217; Poggi, 2016:16-17). Devletin var olmadığı durumda, diğer bir deyişle doğa durumunda, insanların tamamını kontrol altında tutabilecek bir güç olmaması nedeniyle, herkesin herkese karşı daimi bir savaş durumu içerisinde yaşadığını belirten Hobbes, anılan savaş durumunda adalete aykırı hiçbir şeyin bulunmadığını ileri sürmektedir (Hobbes, 2017:101-102-103-114). Nitekim Hobbes'a göre doğa durumunda herkes yargıç olduğu için, suçlamaya ya da cezaya yer bulunmamaktadır (Hobbes, 2017:112-219).

Hobbes'un ortaya koyduğu anlayışa göre akıl, insanların ölüm korkusu ile yaşadıkları bu savaş durumdan kurtulabilmeleri için üzerinde mutabık kalabilecekleri doğa yasaları olarak adlandırılan barış şartlarını sunmakta ve teşvik etmektedir (Hobbes, 2017:103-202). Hobbes'a göre doğa durumunda insanların sahip olduğu doğal hak ise, insanın kendi güvenliğini sağlayabilmek için gücünü dilediği şekilde kullanabilmesidir. Bu bakımdan doğa yasası, insan aklı ile bulunan ve insanların güvenlik/korunma ihtiyacını olumsuz şekilde etkileyen şeyleri yapmasına yasak getiren genel ilkedir (Hobbes, 2017:103-104).

Bu bağlamda Hobbes, insan aklı ile keşfedilen doğa yasalarının ilki olarak, barışın sağlanması için insanların uğraş vermesi gerekliliği ilkesini ortaya koymaktadır. Ancak Hobbes'a göre anılan doğa yasasının, insanların sahip olduğu doğal hak kavramını kısıtlayıcı bir yanı bulunmaktadır (Hobbes, 2017:202). Nitekim daha önce de belirtildiği üzere doğal hak, insanların güvenliğini sağlamak ve korunmak için her yola başvurabileceğini onaylayan bir hak anlayışıdır (Hobbes, 2017:104). Hobbes'un ilk doğa yasası ile ilişkili olarak ortaya koyduğu

38 Burada kullanılan olma ve yapma sözcükleri, 2019-2020 eğitim ve öğretim yılı güz döneminde Ankara Üniversitesi Yönetim Bilimleri Bilim Dalı doktora programı bünyesinde Prof. Dr. Birgül Ayman Güler'in yürüttüğü Devlet Bilimi Metodolojisi dersinde, Güler'in kullandığı anlamda kullanılmaktadır.

39 Modern devlet düşüncesine temel oluşturmuş Toplumsal Sözleşme Kuramları, 17. yüzyıldan itibaren batıda gelişmiştir. Thomas Hobbes, John Locke ve Jean-Jacques Rousseau'nun öncülüğünü yaptığı Toplumsal Sözleşme Kuramları'na göre insanlar; (modern) devlet öncesinde, doğa durumu içerisinde yaşamaktadırlar. Toplumsal Sözleşme Kuramları'nın temsilcileri olan bu düşünürler göre, devletin kuruluşunun arkasındaki tetikleyici neden, doğa durumunda yaşayan insanların üstesinden gelemediği korku ve güvenlikten yoksun olma hissidir (Heywood, 2015:31). Bu anlayışa göre devlet, insan aklının bir ürünüdür. Doğa durumunda yaşayan insanların, güvenlikten yoksun bu durumdan kurtulmak için aralarında gerçekleştirdikleri sözleşme, toplumsal sözleşme olarak adlandırılmaktadır. Nitekim Toplumsal Sözleşme Kuramları'na göre, devletin temelinde, anılan sözleşme yatmaktadır (Heywood, 2015:31). Bu bakımdan toplum sözleşmesi aracılığıyla kurulan devlet, insanların barış ve güvenlik içerisinde yaşayabilmeleri amacıyla, her türlü tehdide karşı korunmaları anlamına gelmektedir (Goldstein, 2010:491).

40 Hobbes'un *Leviathan* eserinde tanımladığı doğa durumu, aslında bir tür şiddet ve hayat/mülkiyet kaybıyla karakterize edilebilecek olan İngiliz İç Savaşı'nı resmetmektedir (Tannenbaum ve Schultz, 2006:237-241).

ikinci doğa yasası ise bireyin, her şey üzerindeki doğal hakkını diğer bireyler ile eş değer şekilde bırakması anlamına gelmektedir (Hobbes, 2017:104-105). İkinci doğa yasası olarak sayılan bu hak bırakmanın, ya o haktan feragat etme/vazgeçme ya da o hakkı başka birine devretme şeklinde gerçekleşebileceğini belirten Hobbes, iki yoldan herhangi biriyle bırakılan hakkın, bırakıldığı kimselerce yararlanılmasına/kullanılmasına, hakkı bırakan kişiye engel olmama yükümlülüğü olduğunu ifade etmektedir (Hobbes, 2017:105). Öte yandan Hobbes, bütün hakların bırakılabilir/devredilebilir olmadığını da ileri sürmektedir. Ona göre hak bırakmak, özü itibari ile kişinin faydasına olmalıdır. Bu nedenle kişinin hak bırakması/devretmesi, kendi güvenliğini olumsuz etkilemeyecek şekilde gerçekleşmelidir (Hobbes, 2017:105-224).

Bu noktada Hobbes'a göre insanların karşılıklı olarak hak devretmesine, sözleşme denmektedir (Hobbes, 2017:105). Ancak doğa durumunda yapılan ve kişilerin birbirine karşılıklı güvenine dayanan sözleşmeler, doğa durumunda tarafların üzerinde zorlayıcı bir güç olmaması nedeniyle taraflardan birinin makul şüphesi üzerine kolayca geçersiz sayılabilir. Devletin var olması durumunda ise, taraflar üzerinde zorlayıcı bir güç (devlet) olması nedeniyle o sözleşme geçerliliğini korur ve sözleşme tarafları sözleşmeye uymak durumundadırlar (Hobbes, 2017:109). Öte yandan Hobbes'a göre bir insanın, kendi güvenliğini tehlikeye atan ya da güvenliği tehlikeye girdiğinde kendisini savunmamasını şart koşan hiçbir sözleşme, hiçbir durumda geçerli değildir (Hobbes, 2017:111-168-219).

Hobbes doğa yasaları içerisinde, insanların yaptıkları sözleşmelere sadık kalması gerekliliğini üçüncü doğa yasası olarak ortaya koymaktadır. Ona göre insanların sözleşmelere sadık kalmamaları durumunda, herkesin her şey üzerinde sahip olduğu doğal hak devam edecek ve insanlık savaş durumundan çıkamayacaktır (Hobbes, 2017:113). Bu bakımdan Hobbes'a göre doğa durumunda yaşayan insanlar, sözleşmenin yerine getirileceğinden ve ona uyulacağından emin olamayacakları için, ancak insanları sözleşmeye uygun hareket etmeye zorlayacak bir devletin kurulması ile birlikte sözleşmelerin geçerliliğinden söz edilebilmektedir (Hobbes, 2017:114-115-133).

Kılıç gücü olmadığında, diğer bir deyişle insanlar üzerinde güç/zor kullanabilen bir devletin var olmadığı durumlarda, ne doğa yasalarının ne sözleşmelerin ne de insanların güvence altında olduğunu ifade eden Hobbes, anılan durumun insanları sonuçları oldukça yıkıcı olan savaş durumundan kurtaramayacağını ifade etmektedir (Hobbes, 2017:133; Kössler, 2003:18). Bu bağlamda Hobbes doğa yasaları ile ulaşılamayan güvenlik durumunun, devletin kurulması ile sağlanabileceğini savunurken, temelde devletin amacının bireylerin güvenliğini sağlamak olduğunu ortaya koymaktadır (Hobbes, 2017:133-197-219-226-249; Kössler, 2003:21; Pierson, 2004:7). Nitekim ona göre, insanların hayatları boyunca sahip olmayı arzuladıkları güvenlik olgusu, devlet olmaksızın var olamamaktadır (Hobbes, 2017:134-202).

Devleti, insanlar arasında gerçekleştirilen ve herkesin doğal hakkını (kendi güvenliğini sağlamak amacıyla, istediği zaman şiddet kullanabilme özgürlüğünü) kendi arzusu ile sınırlandıran sözleşme kavramı üzerinden açıklayan Hobbes, ortak barış ve güvenliğin yalnızca hak devri sonucu oluşturulan bu devlet vasıtasıyla sağlanabileceğini belirtmektedir (Hobbes, 2017:136-147; Goldstein, 2010:490). Devletin hangi şartta olursa olsun, yokluğu kadar zararlı olamayacağını ileri süren Hobbes egemeni, ona tabi olan diğer insanların üzerinde konumlandırmakta ve bu yolla devleti, toplumdaki üstün görmektedir (Hobbes, 2017:138-139-143-144-145-161-162; Goldstein, 2010:490; Kössler, 2003:18-19). İnsanlar arasında gerçekleştirilen sözleşme yoluyla kurulan devletin ve egemenliğin, bölünemez ve mutlak olduğunu ileri süren Hobbes, devleti ortak güvenliğin ve barışın sağlanması hususunda, gerekli araçlarının kullanılması ve güvenliğe ilişkin ne yapılması gerektiğine karar vermesi bağlamında tek belirleyici olarak görmektedir (Hobbes, 2017:140-142-143-144-146-167-243). Öte yandan Hobbes'a göre hem savaş hem de barış dönemlerinde egemen; danışmanların, bakanların, yargıçların ve memurların seçimine tek başına karar vermektedir. Bu seçim hakkı, egemenliğin bir parçası olarak görülmektedir. Ayrıca egemen, orduya (militia) başkomutanlık etmekte, yargı yetkisini ve yasa yapma gücünü tek başına kullanmakta ve düşünceleri kendisi yönetmektedir (Hobbes, 2017:142-143). Dolayısıyla, Hobbes'a göre sözleşme yoluyla oluşturulan devletin, şiddet kullanımına ilişkin eylemler ve araçlar üzerinde tek bir konumu bulunmakta ve bu tek konumu, toplumun genel çıkarına uygun olmaktadır (Kössler, 2003:18-20; Wimmer, 2003:1).

Hobbes her ne kadar egemeni, ona sözleşme ile tabi olan insanlar tarafından eleştirilemez, cezalandırılmaz, vazgeçilemez mutlak bir güç olarak görse de, uyrukların yerine getirmesi gereken bu yükümlülükler, yalnızca egemenin uyruklarının güvenliğini sağlayabilecek kapasiteye sahip olması ile sınırlı olmaktadır. Bir diğer deyişle, buradaki itaatin amacı korunmadır ve bu korunma ortadan kalkarsa, uyruklar egemene itaat etmeme hakkına sahip olabilmektedirler. Böyle bir durumda insanlar, doğa durumunda sahip oldukları, herkesin kendi güvenliği ve savunmasını sağlama hakkına sahip olurlar (Hobbes, 2017:138-139-140-171-219-249).

Hobbes'a göre uyruklar, egemenin yasak koymadığı her şeyi yapabilirler. Bir diğer deyişle uyrukların sahip olduğu en büyük özgürlük, yasaların sessizliği ile ilişkilidir. Nitekim Hobbes'a göre (2017: 165-170) uyruk, egemenin yasa ile düzenlemediği her konuda arzulanı gibi davranmakta özgürdür. Ancak Hobbes'a göre devlet, güç kullanabilme tekeli olduğundan, özellikle uyrukların kendi aralarında kurdukları savunma amaçlı oluşumlar, gereksiz ve yasadışıdır (Hobbes, 2017:181-182). Nitekim Hobbes'a göre, devletin koruması altında yer alan insanların güvenliklerinin sağlanması için, devlet dışında herhangi başka bir korumaya ihtiyacı bulunmamaktadır (Hobbes, 2017:182). Bu bağlamda Hobbes'a göre, tebaanın üyelerinin kişisel anlamda şiddet kullanması istenen bir durum olmamakla beraber, toplumsal sözleşme yoluyla kurulan devletin temel amacına ve varoluşsal nedenine de aykırıdır (Hobbes, 2017:254; Kössler, 2003:19).

Özetle, Toplumsal Sözleşme Kuramları düşünürlerinden Hobbes'a göre sözleşme yapılmasının amacı ve devletin varoluşsal nedeni, bireylerin güvenliğinin sağlanmasıdır. Bu bağlamda sözleşme sonucu oluş(turul)an devlet, üyesi olan bireyleri hem dışarıdan gelebilecek olası tehditlere hem de devlet/toplum içerisinde birbirlerine karşı koruma ve güvenliklerini sağlama fonksiyonunu yerine getirmektedir. Dolayısıyla insanlar arasında gerçekleştirilen toplumsal sözleşmeye göre bireylerin güvenliği, egemen güç olan devlet tarafından sağlanmaktadır. Devletin, güvenliğin sağlanmasına ilişkin bu fonksiyonu, devletin hem yetki hem de sorumluluk alanı içerisinde yer almaktadır.<sup>41</sup>

Hobbes'un ortaya koyduğu devlet anlayışına göre devlet ile uyruklar arasındaki ilişki, karşılıklı hak ve yükümlülükler üzerinden tanımlanmaktadır. Bu kapsamda toplumsal sözleşme sonucu oluş(turul)an devletin, sözleşme tarafı bireylerin güvenliğini sağlaması gerekirken, bireylerin de devletin güvenlik fonksiyonunu yerine getirirken koyduğu kurallara uyması gerekmektedir. Bu bağlamda bireylerin toplumsal sözleşme üzerinden devlete, güvenlik için özgürlüklerini kısıtlayabilme hakkı verdiği ifade edilebilir. Nitekim bireylerin devlete verdikleri bu hak sonucunda devletin uyruklarının güvenliğini sağlaması, devletin meşruiyetini de ifade etmektedir.

#### 4.1.1. Devlet Biçimleri: Monarşi, Demokrasi ve Aristokrasi

Hobbes'un toplumsal sözleşme yoluyla oluşturulan devlet ve egemenliğe ilişkin düşüncelerini bu şekilde özetlemek mümkün iken, devlet biçimlerine ilişkin açıklamaları üzerinde de durulabilir. Hobbes'a göre, toplumsal sözleşme yoluyla kurulmuş sadece üç çeşit devlet bulunmaktadır (Hobbes, 2017:145-150). Bu üç çeşit devlet arasındaki fark, egemenliğin kimin elinde bulunduğundan kaynaklanmaktadır. Buna göre egemenliğin tek bir kişide ya da bir heyette olması bakımından devlet biçimleri monarşi, demokrasi ve aristokrasi isimlerini almaktadır (Hobbes, 2017:146). Egemen temsilci bir kişi olduğunda monarşi, bir araya gelen herkesten oluşan bir heyet olduğunda demokrasi (halk devleti) ve toplumun sadece bir kesiminin heyeti olduğunda ise aristokrasi (Hobbes, 2017:146). Hobbes'a göre egemenlik bölünemeyeceği için onu ya bir kişi ya bir grup ya da herkes elinde tutabilmektedir. Bu nedenle Hobbes tarafından yalnızca anılan üç çeşit devlet biçiminin var olduğu ifade edilmektedir<sup>42</sup> (Hobbes, 2017:146).

Bu noktada monarşi ile diğer egemen meclisleri kıyaslama işine girişen Hobbes, monarşiyi birçok açıdan egemen meclislere üstün tutmaktadır. Hobbes'a göre monarşide hükümdarın özel çıkarı ile kamu çıkarı özdeştir. Aynı özdeşlik meclis egemenliklerinde söz konusu değildir (Hobbes, 2017:144-7). Monarşide hükümdarın istediği zaman istediği kişiden tavsiye alması, diğer bir deyişle iyi danışmanlardan faydalanması mümkün iken; egemen meclislerde, yalnızca en başından beri orada bulunan ve bilgiden çok servetleri ile ön planda olan kişilere başvurulabilir. Ayrıca meclislerin kalabalık olması dolayısıyla, gizlilik gerektiren görüş almalar hiçbir şekilde meclislerde gerçekleşemez (Hobbes, 2017:147-148). Hobbes'a göre bir monark, insan doğasından kaynaklanan çelişkiler haricinde hiçbir çelişkiye tabi değil iken; egemen meclisler insan doğasının getirdiği çelişkilerin yanında, kalabalıktan kaynaklanan çelişkileri de barındırmaktadır. Ayrıca bir monark, kıskançlık ve çıkarlar nedeniyle kendi kendine anlaşmazlığa düşemez iken; egemen meclisler aynı anlaşmazlığa rahatça düşebilir ve hatta bu anlaşmazlık, iç savaşa bile neden olabilir (Hobbes, 2017:148).

41 Hobbes'a göre toplumsal sözleşme yoluyla uyruklar, devleti bütün eylemlerinde yetkili kılmaktadır (Hobbes, 2017: 136-137-139-140). Bu bakımdan oluşturulan mutlak egemenlik, sınırsız yetkiye sahiptir (Hobbes, 2017:173).

42 Hobbes'a göre tiranlık ve oligarşi, monarşi ve aristokrasinin farklı adlarından başka bir şey değildir. Bu bakımdan tiranlık monarşinin ve oligarşi aristokrasinin kötülenmiş halleridir. Diğer bir deyişle monarşiden memnun olmayanlar ona tiranlık, aristokrasiden memnun olmayanlar ona oligarşi demektirler (Hobbes, 2017:146).

#### 4.1.2. Zor ile Kurulmuş Devletin Benzerlikleri ve Farkı

Hobbes'un monarşi ile egemen meclisler arasındaki kıyaslamalarını bu şekilde özetlemek mümkün iken, zorla kurulmuş bir devletin ne olduğu ve sözleşme ile kurulmuş bir devlet ile arasında fark olup olmadığı üzerinde de durulabilir. Hobbes'a göre zorla kurulmuş bir devlet, egemen gücün zorla ele geçirildiği vakit var olmaktadır. Ele geçirilen yerdeki insanların çoğunluğu ölüm ve/veya esaret korkusundan dolayı monarkın ya da meclisin bütün eylemlerini kabul ettiklerinde, egemen güç zorla ele geçirilmiş demektir (Hobbes, 2017:155).

Hobbes'a göre zorla kurulmuş bu devlet ile sözleşmeyle kurulmuş devlet arasındaki tek fark, insanların korktuğu kişinin farklı olmasıdır. Buna göre, sözleşmeyle kurulan devletlerde insanlar birbirinden korktuğu için devleti kurarken, zorla kurulmuş devletlerde insanlar, korktukları kişiye boyun eğmektedirler (Hobbes, 2017:155).

Her iki devlette de egemenlik hakları ve sonuçları birbirinin aynısıdır. Hem sözleşmeyle hem de zor yoluyla kurulmuş devletlere ilişkin egemenlik hakları şu şekilde sıralanabilir: egemenin gücü kendi rızası olmadan başka birine devredilemez; egemen gücünden feragat edemez; egemen uyrukları tarafından haksızlık yaptığı gerekçesi ile suçlanamaz ve cezalandırılmaz; barış için neyin gerekli olduğunun karar vericisi ve düşünceler ile anlaşmazlıkların yargıci egemendir; egemen tek yasa koyucudur; barış ve savaş zamanlarına ve gerekçelerine egemen karar verir; bakanların, yüksek devlet görevlilerinin, danışmanların, komutanların ve bütün diğer memurların seçimine egemen karar verir; ödülleri, cezaları, paye ve unvanları dağıtma hakkı egemendedir (Hobbes, 2017:134-137-138-143-155-156-161-165).

#### 4.2. Düzenli, Bağımlı ve Siyasal İnsan Sistemleri: Kamusal Kuruluşlar

Hobbes bir devletin ortaya çık(arıl)masından (doğuşundan), biçiminden ve gücünden bahsettikten sonra, devletin diğer kısımlarını da bir incelemeye tabi tutmaktadır (Hobbes, 2017:173). İlk olarak, bir konuda ya da bir işte birleşmiş olan insanların oluşturduğu sistemlerden bahseden Hobbes bu sistemleri, düzenli ve düzensiz olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Bir kişi ya da meclisin, tümünün bir temsilcisi olarak atandığı sistemleri düzenli sistemler olarak adlandırırken, başka her türlü sistemi düzensiz olarak görmektedir. Düzenli sistemleri ise mutlak ve bağımsız olanlar<sup>43</sup> ile bağımlı olanlar olmak üzere ikiye ayıran Hobbes, bağımlı olanları da kendi içerisinde siyasal ve özel olanlar olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutmaktadır. Hobbes bu noktada siyasal olanları (düzenli, bağımlı), kamusal kuruluşlar ve tüzel kişiler olarak saymaktadır. Buna göre kamusal kuruluşlar ve tüzel kişiler denilen siyasal kuruluşlar, devletin egemen gücünden alınan yetki<sup>44</sup> sayesinde, diğer bir deyişle kamusal yetki ile kurulmaktadır (Hobbes, 2017:173-180). Bu yönüyle kamusal kuruluşlar, egemen güce bağlı ve ona tabi olan kuruluşlardır (Hobbes, 2017:176-180).

Hobbes'a göre kamusal kuruluşların türleri neredeyse sonsuzdur. Nitekim kamusal kuruluşlar, sadece kurulma amaçları olan çeşitli faaliyetlerle değil, aynı zamanda zaman, yer, üye sayıları ve tabi oldukları sınırlamalar bakımından da çeşitlenmektedirler (Hobbes, 2017:176). Ayrıca kamusal kuruluşların kararlarına, uyruklar tarafından itiraz edebilmenin hem yasal hem de mümkün (hatta kimi durumlarda gerekli) olduğunu ifade eden Hobbes, aynı itirazın egemen güce yapılamayacağını belirtmektedir. Nitekim Hobbes'a göre, egemen tarafından emredilen her şey, gerekçelerini o emirde bulundurmaktadır (Hobbes, 2017:176).

Hobbes her ne kadar kamusal kuruluşların çeşitleri bakımından neredeyse sonsuz olduğunu belirtse de onları, üç çeşit kamusal kuruluş altında incelemektedir. Bunlardan ilki olan eyalet<sup>45</sup>, koloni veya şehrin yönetimi için kamusal kuruluşlar, egemen tarafından yönetimle görevlendirilmiş kamusal kuruluşlardır (Hobbes, 2017:176). Bu kuruluşların yetkileri resmi talimatla sınırlıdır ve egemen için, onun emri altında ilgili yerin yönetimine

43 Hobbes'a göre yalnızca devletler böyledir. Nitekim devletler mutlak ve bağımsız olup, kendi temsilcilerinden başka hiçbir güce tabi değildir (Hobbes, 2017:173).

44 Hobbes'a göre herhangi bir eylemi yapma hakkına yetki denilir. Bir işin yetkiyle yapılması ise, hak sahibinin verdiği izin ve ruhsat ile işin yapılması anlamına gelmektedir (Hobbes, 2017:126). Daha önce belirtildiği üzere, sınırsız yetki yalnızca egemen güçtedir (Hobbes, 2017:173).

45 Egemenin ikamet etmediği ancak vekâleten yönettiği ülkelere eyalet denmektedir (Hobbes, 2017:177). Nitekim eyalet kelimesinin İngilizce karşılığı olan province kelimesinin anlamları içerisinde "iş, görev, sorumluluk alanı, vb." de bulunmaktadır. Kavramının bu anlamlarına ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz.:

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/province>; 17.12.2019.

yönelik faaliyetleri gerçekleştirmektedirler (Hobbes, 2017:177-178). İkinci olarak incelediği kamusal kuruluş ise ticaretin düzenlenmesi için kamusal kuruluşlardır (Hobbes, 2017:178). Adından anlaşılacağı üzere bu kamusal kuruluşlar, iç ve dış ticaret işleri ile uğraşan kamusal kuruluşlardır (Hobbes, 179-180). Son olarak üzerinde durduğu kamusal kuruluş çeşidi ise, egemene tavsiye veren kamusal kuruluşlardır (Hobbes, 2017:180). Bu çeşit kamusal kuruluşlar, insanların veya ticaretin yönetimi için oluşturulmuş kuruluşlardır. Anılan kuruluşlar, sürekli ya da yazılı olarak belirlenmiş belirli bir süre için var olabileceği gibi, egemen tarafından gerçekleştirmeleri emredilen faaliyetlerin doğası bakımından süreleri kendiliğinden sınırlanmış kamusal kuruluşlar olarak da var olabilmektedirler. Faaliyetlerinin niteliği bakımından geçici süre ile kamusal kuruluş olarak var olan bu oluşumlar, egemenin (egemen monark ya da egemen meclis) isteğini (iyi yasalar yapmak ya da başka bir amaç için tavsiyede bulunmalarını istemek gibi) yerine getirdikten sonra dağılmakta ve var oluşları son bulmaktadır (Hobbes, 2017:180).

Hobbes'a göre bütün kamusal kuruluşlarda temsilcinin yetkisi, egemen gücün belirlediği şekilde sınırlıdır. Nitekim ortaya koyduğu egemenlik anlayışına göre sınırsız yetki, yalnızca mutlak egemenlik ile var olabilmektedir. Bu bakımdan uyruklardan oluşan bir kamusal kuruluşta, ilgili her konuda tam yetkilere sahip mutlak bir temsilciye sahip olabilme hakkının verilmesi, devletin ilgili kısmının yönetiminin terkedilmesi anlamına gelmekte ve devletin varoluşsal nedeni olan barış ile güvenliğin sağlanması ilkesine tezat şekilde egemenliğin bölünmesine denk düşmektedir (Hobbes, 2017:174).

Bir kamusal kuruluşun temsilcisine verilen yetkinin sınırları, iki şeyce belirlenmektedir: egemenin fermanı veya yazısı, devletin yasaları. İlk olarak (düzenli, bağımlı, siyasal) kamusal kuruluşlar hakkında; bunların işleri, zamanları ve yerlerini sınırlayan birçok yazılı sınırlama bulunmaktadır. Yazılı olmaları sayesinde akılda tutulabilmelerini kolaylaştıran bu çok çeşitli yazılı sınırlamalar, mühürlü ya da otoritenin benzeri kalıcı işaretleriyle onaylanmış olarak aleni şekilde ulaşılabilir olmalıdır. Böylece bu yazılı sınırlamalar, insanlar tarafından ulaşılabilir hale gelmeli ve sınırlara ilişkin öğretici olma amacını yerine getirmelidir (Hobbes, 2017:174). Öte yandan sınırlamaların yazılı olarak öğretilmesi ve anlatılması oldukça zor ve kimi zaman neredeyse imkânsız olduğu için, toplumsal sözleşmenin tarafı olan bütün uyruklarca bilinen olağan yasalar, egemenin bir yazı ile kural koymadığı ve sınırlandırmadığı tüm durumlarda kamusal kuruluşun temsilcisinin yasal olarak yapabileceği şeyleri içermeli ve belirlemelidir (Hobbes, 2017:174).

Hobbes kamusal kuruluşun sınırlamalar çerçevesinde belirlenen yetkilerini kullanan temsilcilerin, ister tek bir kişi ister bir meclis olsun, yetkisiz ya da yetkili olarak gerçekleştirdiği işlemlerin niteliğini ve ortaya çıkan durumları ve sonuçları da ayrıntılı olarak ele almaktadır. Bu bağlamda Hobbes'a göre, temsilci bir kişi olduğunda ve yetkisiz işlemler yaptığında, diğer bir deyişle yetki yazısında veya yasalarda verilen bir yetkisi olmaksızın kamusal kuruluşun kişiliğinde işlemler gerçekleştirdiğinde, yaptığı işlemler/işler kendi işi olarak değerlendirilir. Bu bakımdan temsilci, sınırların ötesine geçmesinden ötürü yalnızca kendi kişiliğini temsil eder hale gelmektedir. Ancak temsilci kişinin sınırlamalar dâhilinde, diğer bir deyişle egemenin ya da yasaların koyduğu sınırlamalara uygun şekilde gerçekleştirdiği işlemler, egemenin işlemleri olarak görülmektedir (Hobbes, 2017:174). Hobbes'a göre temsilcinin bir meclis olduğu durumlarda, gerçekleştirilen işlem yalnızca onu kabul edenlerin işlemi olarak görülmektedir. Bu bağlamda, kamusal bir kuruluşta temsilci konumundaki meclisin yetkilerinin sınırlarını belirleyen belgeler ya da yasalar tarafından öngörülmemiş bir işlemi/kararı, yalnızca işlemin uygulanmasına yönelik kararın alınmasına olumlu oy veren üyelerin işlemi olarak kabul edilmekte ve buna göre muamele edilmektedir (Hobbes, 2017:174-175). Bu bakımdan anılan kararın alınmasında aksi yönde oy kullanan ya da hazır bulunmayan kişilerin, kararın alınmasından ve işlemin gerçekleştirilmesinden kaynaklanan sorunlardan sorumlu olmadığı ifade edilebilir. Ayrıca Hobbes'a göre çoğunluk tarafından oylanmış ve onaylanmış, dolayısıyla temsilci meclisin bir işlemi olan bu durumda, özellikle kararın ve işlemin bir suç teşkil etmesi durumunda, ya meclis feshedilmeli ya da yetki belgesi iptal edilmelidir. Bu yaptırımlar haricinde Hobbes meclisin, sınırlamaların ötesine geçen anılan karar ve işlemine ortaklık etmeyen masum üyelerinin pay sahibi olmadığı bir mal varlığına sahip olması durumunda, meclise para cezası verilebileceğini de belirtmektedir (Hobbes, 2017:175).

### 4.3. Bir Devletin Organik Kısımları: Kamu Görevlileri

Hobbes kamusal kuruluşları, düzenli siyasal bağımlı sistemler başlığı altında ele aldıktan ve dolayısıyla bir devletin benzer kısımlarından söz ettikten sonra, bir devletin organik kısımları olarak nitelendirdiği kamu görevlilerinden<sup>46</sup> (memur) de bahsetmektedir (Hobbes, 2017:17-184). Hobbes'a göre bir kamu görevlisi,

46 Siyaset Bilimi alanında, kamu görevlisinin tanımını yapma işine girişen ilk düşünürlerden biri Hobbes'tur (Güler, 2005:66).

egemen monark ya da egemen meclis tarafından belirli bir alanda devletin kişiliğini temsil etmek yetkisi<sup>47</sup> ile istihdam edilen kişidir (Hobbes, 2017:76-184). Bu bakımdan Hobbes'un kamu görevlisi tanımı, devletin kişiliğini temsil etmek ve egemen tarafından istihdam edilmek ilkelerine dayanmaktadır. Bu bağlamda bir egemen uyruklarından bazılarını, onları onurlandırmak amacıyla bir unvan, makam, görev ve iş verebilmektedir<sup>48</sup> (Hobbes, 2017:74-76).

Kimin, hangi işler ve hizmetler bağlamında kamu görevlisi kategorisi içerisinde yer alabileceğine açıklık getiren Hobbes öncelikle, egemen olan monark ya da meclisin iki kişiliği temsil ettiğini belirtmektedir. Buna göre egemen (monark ya da meclis), biri doğal diğeri kamusal olan iki kişiliği temsil etmekte, diğeri bir deyişle biri doğal diğeri kamusal olan iki sifata sahip olmaktadır. Kamusal kişilik egemenin, devletin kişiliğine büründüğü durumdur. Bu bağlamda bir egemene doğal kişiliği ile ilgili konularda doğal yoldan hizmet eden kişiler (örneğin meclisin rahatlığını sağlamak amacıyla hizmet eden kapıcılar, bekçiler ve diğeri memurlar ile bir monarkın konutunun kâhyaları, hazinedarları gibi görevliler), kamu görevlisi kategorisine girmemektedir. Nitekim Hobbes'a göre kamu görevlileri egemene, yalnızca kamu(nun) yönetimi kapsamında hizmet eden görevlilerdir (Hobbes, 2017:184).

Hobbes, kamu görevlilerine ilişkin bir sınıflandırma da yapmaktadır. Sınıflandırma içerisinde ilk olarak sayılan kamu görevlileri, genel yönetimden sorumlu kamu görevlileridir. Bunlar, bir ülkenin tamamının veya yalnızca bir kısmının genel yönetim sorumluluğunun, egemen tarafından verildiği kamu görevlileridir. Kendilerine genel yönetim sorumluluğu verilen bu yöneticiler/kamu görevlileri (valiler, vekiller gibi), egemenin iradesine dayanmayan hiçbir hakka sahip değillerdir.<sup>49</sup> Ayrıca uyruklar, kamu görevlisinin/yöneticinin, egemenin buyrukları ile çelişmeyen uygulama, karar ve emirlerine itaat ile yükümlüdür (Hobbes, 2017:184).

Kamu görevlileri sınıflandırmasında sayılan ikinci grup kamu görevlileri ise, askeri ve ekonomi gibi uzmanlığa dayanan özel yönetim işlerinden sorumlu kamu görevlileridir (Hobbes, 2017:184). Bu kamu görevlileri, yurt içinde veya dışında özel bir işten sorumlu olarak çalışırlar. İlk olarak yurt içinde hazine ile ilgili olarak vergilerin, harçların, kiraların, para cezalarının ve ilgili diğeri kamusal gelirlerin tahsil edilmesi, toplanması gibi faaliyetleri egemen adına gerçekleştiren kamu görevlileri, bu sınıflandırma içerisinde yer almaktadır (Hobbes, 2017:185). İkinci olarak ordu (militia) içerisinde kaleleri, limanları, silahları korumak ile askerlerin toplanması, ödemelerinin yapılması ve yönetilmesi gibi sorumluluk ve yetkilere sahip olanlar da, anılan sınıflandırma içerisinde yer alan kamu görevlileridir (Hobbes, 2017:185). Dolayısıyla bu grupta yalnızca komuta yetkisine sahip olan askerler, kamu görevlileridir<sup>50</sup> (Hobbes, 2017:185).

Üçüncü sıradaki kamu görevlileri, halkın eğitiminde görev alan kamu görevlileridir. Bunlar öğretmek yetkisine ya da başkalarının, halkı, egemene karşı görevleri ile genel düzenin sağlanması ve sürdürülmesi konusunda bilgilendirmesini ve eğitmesini sağlamak ile görevli, diğeri kamu görevlileri gibi yetkilerini egemenden alan kamu görevlileridir (Hobbes, 2017:185).

Dördüncü sırada yer alan kamu görevlileri ise, kendilerine egemen tarafından yargı yetkisi verilmiş olanlardır. Bu bakımdan yargı için görevlendirilmiş kamu görevlileri, mahkemelerde egemen adına hüküm vermekte ve

47 Bu yetki genelde, resmi mühürlü yetki yazısı ile verilir. Bu bakımdan resmi mühürlü yetki yazısı, o görevlinin yetkisinin yeterli bir teyidini sağlamaktadır (Hobbes, 2017:207). Öte yandan Hobbes'a göre egemenin buyruğunun icrasında görevli bir kamu görevlisine direnmek suçtur (Hobbes, 2017:226). Hatta Hobbes'a göre bir egemen başka bir egemene teslim olduğunda ve tutsak alındığında bile, monarkın egemenlik hakkını bıraktığı düşünülmemeli ve uyruklar daha önce atanmış olan kamu görevlilerine itaat etmeye devam etmelidir (Hobbes, 2017:172). Egemenin yazılı talimat olmaksızın bir kamu görevlisi istihdam ettiği durumlarda ise görevli, aklının emrettiklerini talimat gibi kullanmak zorundadır. Bu bakımdan Hobbes'a göre görevlinin yazılı talimat yerine kullanması gereken doğal aklı ona, egemene sadık bir şekilde egemen için en uygun olanı yapma yükümlülüğünü vermektedir (Hobbes, 2017:205). Diğeri taraftan Hobbes'a göre, kamu görevlisi sıfatının sahtecilikle ele geçirilmesi ve kamu mühürlerinin taklit edilmesi de çok büyük bir suçtur (Hobbes, 2017:230).

48 Hobbes'a göre bir insana toplum tarafından verilen değer, diğeri bir deyişle haysiyet; yönetim, yargı ve kamu görevlileri makamları ile bunlarla ilişkili olarak insanlara verilen unvan ve adlardan anlaşılmaktadır (Hobbes, 2017:74). Hobbes'a göre liyakat ise, egemen tarafından kamu görevlisinin seçilmesi sürecinde ilgili kamu görevini iyi bir şekilde yerine getirmeye en uygun veya en yatkın kişinin özel yeteneğidir (Hobbes, 2017:80).

49 Egemen tarafından verilen genel yönetim yetkisi, egemenliğin devredilmesi olarak yorumlanmamalıdır (Hobbes, 2017:185).

50 Hobbes bir ordunun komutanının, ordu içerisinde yeteri kadar popüler olmaması durumunda, görevini başarıyla yerine getiremeyeceğini düşünmektedir. Nitekim ordu mensubu askerlerin, onu (komutanı) sevmesi ve ondan korkması gerekmektedir. Ancak komutanın egemene sadık olması da olmazsa olmaz bir gerekliliktir. Egemene karşı sadık olmayan bir popüler komutan ve askerlerinin varlığı, egemen için tehlikelidir. Bu nedenle egemenin ordu yönetimi için görevlendirdiği komutanın, hem sadık bir uyruk hem de yetenekli bir önder olması oldukça önemlidir (Hobbes, 2017:262). Ayrıca bir orduya kim komutan yapılırsa yapılsın, egemen gücün sahibi daima başkomutandır (Hobbes, 2017:142).

aslında egemenin kişiliğini temsil etmektedirler (Hobbes, 2017:185). Yargı yetkisi egemene (kişi ya da meclis) ait olduğundan bu görevliler, yargı yetkisini egemen güç adına kullanırlar. Dolayısıyla bunlar, egemenin vekilleridir (Hobbes, 2017:185).

Son sırada, icra için görevlendirilen kamu görevlileri vardır. İcra için görevlendirilen kamu görevlileri egemenin verdiği kararların uygulanmasını sağlamak, egemenin emirlerini yayımlamak, kargaşaları bastırmak, barışı sürdürmek gibi konularda hizmet sunan görevlilerdir. Bu bakımdan anılan kamu görevlilerinin görevleri kapsamında egemenden aldıkları yetkiyle yaptıkları şeylere, devletin eylemi olarak muamele edilmektedir (Hobbes, 2017:187).

Hobbes'a göre, egemenin kamusal kişiliği tarafından yurtdışına gönderilen ve egemeni diğer devletlerde temsil etme görevi verilenler (elçiler, haberciler, temsilciler ve ulaklar) ile yurtdışına bir nevi istihbarat/casusluk hizmeti görmeleri amacıyla gönderilenler ve halkın dilekçelerini kabul edenler de kamu görevlileridir (Hobbes, 2017:187; Güler, 2005:67-68). Hobbes, yalnızca (egemene) görüş bildirme işini yürüten ve yargı ya da buyurma yetkisine sahip olmayan danışmanları, kamu görevlisi ve kamusal kişilik olarak saymamaktadır (Hobbes, 2017:187). Bir danışman ya da devlet şurası olarak, egemene, onun tarafından istenildiği zaman görüş bildiren ya da istenilmediği zaman görüş sunan, dolayısıyla egemene hizmet veren bu kişi ya da kişiler egemenin kişiliği karşısında temsil edilemeyeceğinden, ne kamu görevlisidir ne de kamusal kişiliğe sahiptir<sup>51</sup> (Hobbes, 2017:187).

Özetle Hobbes'un kamu görevlisini (memuru), egemenden yetki alarak ilgili alanda karar alma yetkisine sahip hale gelen<sup>52</sup> ve yalnızca kamu hizmetlerini yerine getiren uyruklar olarak tanımladığı ifade edilebilir. Bu kapsamda kamu hizmeti ile ilişkili olmayan, ancak yardımcı hizmetleri görenler kamu görevlileri içerisinde sayılmamaktadır (Güler, 2005:66-67).

#### 4.4. Hareket Ettiriciler: Ödüller ve Cezalar

Hobbes'a göre egemenlik makamına bağlı yargıçlara, diğer yargı ve yürütme görevlilerine, bir anlamda kamu görevlilerine, egemen tarafından belirlenen sınırlar içerisinde ve onun tarafından verilen yetki ile kendi görevlerini yaptırılan ve dolayısıyla devletin organlarını hareket ettiren şey, ödüller ve cezalardır (Hobbes, 2017:17-238-246-264). Genel anlamıyla egemen, önceden yaptığı yasalara uygun şekilde veya bu tarz bir yasa bulunmadığında, uyrukları devlete hizmet etmeye teşvik etmek veya devlete zarar vermektan alıkoymak için uygun göreceği bir şekilde, mal mülk ve şerefle ödüllendirmek veya bedensel/parasal cezalarla ve/veya küçük düşürme yolunu seçerek cezalandırmak hakkına sahiptir (Hobbes, 2017:142-155-260). Ödülleri ve cezaları doğru bir şekilde uygulamak, bir yandan da egemenin görevidir (Hobbes, 2017:259).

Hobbes'a göre ödül, devlete iyi hizmet etmiş olanlar için ya maaş ya da ihsandır (Hobbes, 2017:237-260). Bu bakımdan ödülün bağış ya da sözleşme ile olabileceğini ileri süren Hobbes, sözleşme ile olanın maaş ve ücret adını aldığını ifade etmektedir. Bu anlamda maaş ve ücret, gerçekleştirilen ya da gerçekleştirilmesi vaat edilen hizmetin karşılığıdır (Hobbes, 2017:237). Öte yandan ödülün bağış yolu ile gerçekleştirileni ise uyrukları, kendilerine hizmet etmeye istekli hale getirmek veya hizmet edebilmelerini mümkün kılmak amacıyla, bağışta bulunanların ihsanından kaynaklanan bir faydadır (Hobbes, 2017:237-238).

Bu bağlamda göre bir egemen bir kamu görevine maaş bağladığında, kamu görevini yerine getiren (kamu) görevli, görevini azami titizlikle yapmaya mecburdur (Hobbes, 2017:238). Dolayısıyla kamu görevlisine, kamu hizmetini görmesi ve dolayısıyla özel işlerini bırakmaları için egemen tarafından verilen ödül, maaştır. Hobbes iki türlü maaş olabileceğini belirtmektedir: düzenli ve düzensiz maaşlar (Hobbes, 2017:238). Kamu görevlilerine devlet hazinesinden verilen bazı maaşlar düzenliyken, bazıları belirsiz ve düzensiz olup verilen görevin yapılmasına bağlıdır. Bu bakımdan, özellikle yargı alanındaki görevlilere (yargıçlara ve mahkeme görevlilerine) verilen düzensiz maaşların, devletin zararına olabileceğini düşünen Hobbes, bu sakıncalı durumu iki açıdan ele almaktadır. İlk olarak görülen dava sayısına göre anılan görevlilerin maaş alması ilkesi, dava sayısı ile alınan maaş arasında bir doğru orantı içerdiğinden, dava sayısının gereksiz şekilde artmasını

51 Ancak daha önce de belirtildiği üzere, bunlar bir süreliğine de olsa bir kamusal kuruluştur.

52 Kamu görevlileri tarafından karar alma yetkisi kullanılmayarak gerçekleştirilebilecek bazı hizmetlerin de bulunduğunu kabul etmek gerekir. Örneğin, egemen tarafından icra için görevlendirilen kamu görevlileri, egemenin emirlerini yayımlamak hizmetini yerine getirirken herhangi bir karar alma yetkisini kullanmazken, kargaşaların bastırılması konusunda hizmet görürken anılan yetkiyi kullandığı düşünülebilir. Ancak yine de Hobbes tarafından sayılan kamu görevlilerinin hepsinin en azından bazı konularda karar alma yetkisi ile (egemen tarafından) donatıldığı ifade edilebilir.

beraberinde getirebilir. İkinci olarak, maaşını arttırmak isteyen anılan görevliler ve dolayısıyla mahkemeler arasında bir rekabet durumu oluşabilir (Hobbes, 2017:238).

Egemenlik makamına bağlı yargıçlara, diğer yargı ve yürütme görevlilerine, bir anlamda kamu görevlilerine, egemen tarafından belirlenen sınırlar içerisinde ve onun tarafından verilen yetki ile kendi görevlerini yaptırın ve dolayısıyla devletin organlarını hareket ettiren şeyler arasında sayılan ceza ise, kamu otoritesinin suç kabul ettiği bir şeyi yapmış insanlara aynı otorite tarafından kötülük yapılmasıdır (Hobbes, 2017:231). Ceza verilmesindeki amaç, insanların otorite tarafından itaatkâr hale getirilmesidir (Hobbes, 2017:231-259). Uyruklara verilen cezalar ve nitelikleri üzerine detaylı bir açıklama işine girişen Hobbes öncelikle, kamu otoritesinden kaynaklanmayan kişisel kötülüklerin, ceza olarak adlandırılmayacağını belirtmektedir. Ona göre, kamu otoritesi tarafından bir yargılama yapılmadan ve mahkûmiyet kararı verilmeden yapılan kötülükler de ceza olarak adlandırılmaz (Hobbes, 2017:232-233-259). Ayrıca Hobbes insanların yaptıkları yanlış eylemler sonucunda doğal kötülüğe maruz kalmasını da ceza kapsamına almamaktadır. Nitekim bu kötülükler, beşeri kamu otoritesinden kaynaklanmamakta ve yanlış eyleme doğanın eklediği zararlı sonuçlardan ibarettir (Hobbes, 2017:233). Hobbes'a göre isyan eden uyrukların ya da uyruk olmamakla birlikte yasalara karşı eylemlerde bulunanların kamu otoritesi tarafından kötülüğe maruz bırakılmasının yolu da ceza değil, savaştır (Hobbes, 2017:234). Hobbes'un uyruklar için saydığı bu genel cezalandırma ilkelerinin kamu görevlileri için de geçerli olduğu söylenebilir. Nitekim Hobbes ilgili kısımda, kamu görevlilerinin bu cezalandırma ilkelerinden muaf olduğunu belirtmemektedir.

Diğer taraftan Hobbes cezaları bir sınıflandırmaya da tabi tutmaktadır. İlk ve genel sınıflandırma olarak cezaları ilahi ve beşeri olmak üzere ikiye ayıran Hobbes, insan emriyle (kamu otoritesi tarafından) verilen beşeri cezaları bedensel, parasal, itibarını alma, hapis, sürgün ya da bunların bir karışımı olarak sıralamaktadır (Hobbes, 2017:234). Bunlar arasından her ne kadar yalnızca itibarını alma cezası doğrudan kamu görevlileri ile ilişkilendirilebilecek olsa da, kamu görevlilerinin diğer cezalardan muaf tutulduğu söylenemez.<sup>53</sup> Diğer bir deyişle kamu görevlisi, yasanın ihlali durumunda kamu otoritesi tarafından yargılanıp mahkûm edilirse, sıradan bir uyruğa benzer şekilde cezalandırılabilir. Ancak itibarını alma cezasının niteliği gereği kamu görevlileri ile doğrudan bir bağlantısının olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu bakımdan itibarını alma cezası, kişiye devlet tarafından aşağılayıcı nitelikteki bir kötülüğün yapılması ya da kişinin yüceltici kılınan bir iyilikten mahrum bırakılması şeklinde gerçekleşmektedir (Hobbes, 2017:235). Devlet tarafından yüceltici kılınmış şeyler arasında sayılan nişanlar, unvanlar ve makamlar gerekli görüldüğü takdirde kamu otoritesi tarafından geri alınabilmektedir. Hobbes'a göre bu geri alma ve kişileri nişanlarından, unvanlarından ve makamlarından yoksun bırakarak aşağılamak ile gelecekte bunlardan mahrum bırakılacaklarını ilan etmek, tam anlamıyla bir cezalandırma (Hobbes, 2017:235-236).

#### 4.5. Tavsiye ve Emir Üzerine Bir Kavram Analizi Örneği

Hobbes'a göre şeylerin doğasına, kelimelerin sıradan ve değişken kullanımına bakarak karar vermek doğru olmamakla birlikte, bu durumun en net örneği emir, tavsiye ve telkin kelimelerinin birbiriyle karıştırılmasıdır<sup>54</sup> (Hobbes, 2017:193). Her ne kadar bir konuşma içerisinde konuşmayı yapan kişi, konuşmanın yönlendiği kişi ve konuşmanın bağlamı konularında insanların çoğu bir fikre sahip olabilmekte ve bunlar arasında doğru bir ayırım yapabilmekte olsa da, özellikle yazılı olarak anılan kelimeler görüldüğünde insanlar, kimi zaman bağlamı anlayamadıklarından kimi zaman da anlamak istemediklerinden dolayı, çıkarmak istedikleri sonuçlara uygun düşen neyse, anlam olarak onu kabul etme hatasına düşme eğilimindedirler (Hobbes, 2017:193). Bu bağlamda Hobbes'a göre insanlar genelde, tavsiyeleri emirler ya da emirleri tavsiyeler gibi kabul etme hatasına düşmektedirler (Hobbes, 2017:193).

Bu bağlamda Hobbes öncelikle, emir ile tavsiye arasındaki farklara değinmekte ve bu iki kelimeyi birbirinden tamamen ayırtmaktadır. Emir, onu verenin iradesinden başka hiçbir şeye dayanmamaktadır. Bu nedenle emir, emir veren kişinin yalnızca kendi çıkarını gözetmekte ve ona (emir verene) bir iyilik sağlamaktadır (Hobbes, 2017:193-194). Diğer taraftan tavsiye, tavsiyeyi veren kişinin değil, tavsiye verilen kişinin çıkarını gözetmekte ve onun (tavsiye verilen) iyiliğini sağlamayı amaçlamaktadır (Hobbes, 2017:194). Dolayısıyla Hobbes'a göre,

53 Kamu görevlilerinin uyruklar için belirlenmiş cezalardan muaf olamayacaklarını söylemek mümkün iken, kamusal kuruluşların bedensel cezalardan doğaları gereği muaf oldukları belirtilebilir (Hobbes, 2017:175).

54 Hobbes "*bunu yap*" kelimelerinin, emir veren bir kişinin sözcükleri olabileceği gibi, tavsiyede ve hatta telkinde bulunan bir kişinin de sözcükleri olabileceğini belirtmektedir (Hobbes, 2017:193). Hobbes, bunlar arasında bir ayırım yapılabilmesi ve hataya düşülmemesi için, anılan kelimeleri kıyaslama ve tanımlama işine girişmektedir.

emir ile tavsiye arasında söylenenin kimin çıkarına olduğuna yönelik bir ayırım yapılabilir. Hobbes buradan başka bir ayırımında ortaya çıktığını ifade etmektedir. Buna göre, bir kişi itaat etmeye söz vermiş ise, verilen emire uymak zorunda, ancak tavsiye edilenleri yapmak zorunda değildir (Hobbes, 2017:194).

Öte yandan Hobbes'a göre tavsiye istenen kişi, bu tavsiyenin verildiği kişi tarafından, tavsiyenin niteliği bakımından suçlanamaz ve cezalandırılmaz. Nitekim bir kişiden tavsiye istemek, o kişinin uygun göreceği şekilde tavsiye vermesine izin vermektir. Bu bağlamda egemen (monark ya da meclis) tavsiye istediği kişiyi, kendi düşüncelerine uygun olsun ya da olmasın, tavsiyelerinden ötürü cezalandırma hakkına sahip değildir. Bu bakımdan Hobbes'a göre egemenin yapamadığı bir şeyi, kimse yapamaz ve dolayısıyla tavsiyede bulunan kişiyi suçlayamaz ve cezalandıramaz. Ancak tavsiye, iki uyruk arasında gerçekleşiyor ve bir uyruk diğerine yasalara aykırı nitelikte bir tavsiyede bulunuyorsa, bu tavsiye devlet tarafından cezalandırılabilir. Bu tavsiyenin verilmesinin sebebinin kötü niyet ya da bilgisizlikten gelmesi de bir şey değiştirmez. Nitekim Hobbes'a göre bütün uyruklar, tabi olduğu yasaları öğrenmekle ve bilmekle yükümlüdürler (Hobbes, 2017:194).

Hobbes ayrıca, tenbih ve takbih kelimelerini de bir incelemeye tabi tutmaktadır. Buna göre tenbih, tavsiye veren kişinin, tavsiyeyi alan kişinin bir şeyi yapmasını şiddetli bir şekilde tavsiye etmesidir. Takbih ise bunun karşısı olarak, tavsiyeyi alan kişinin, bir şeyi yapmaktan caydırılması için verilen şiddetli bir tavsiyedir. Hobbes'a göre dinleyenleri; tavsiyelerinin doğruluğu, saygınlığı ve yararı hakkında ikna amacıyla benzetme, mecaz, misal ve benzeri hitabet araçlarından yararlanılarak yapılan tenbih ya da takbih, tavsiyeden farklı şekilde genellikle onları verenin iyiliğine ve çıkarına yöneliktir (Hobbes, 2017:195). Bu bağlamda tenbih ve takbih, her ne kadar bazı durumlarda tavsiyeyi alan kişinin yararına da olsa, her zaman için onları veren kişilerin yararına olduğu ifade edilebilir (Hobbes, 2017:195). Öte yandan, Hobbes'a göre her ikisi de, yalnızca bir kişi bir topluluğa hitap ettiğinde olabilmektedir. Nitekim tek bir kişiye hitap edildiğinde, hitap edilen kişi sözü kesip hitap eden kişi tarafından söylenenleri sorgulayabilmekte iken, hitap edilen bir topluluk aynı sorgulamayı yapma yetisinden uzaktır (Hobbes, 2017:195).

#### 4.6. Devlet Yönetiminde Tavsiye: Danışmanlık

Hobbes'a göre egemenin yapması gereken işlerden biri de, devlet yönetiminde tavsiyelerinden yararlanacağı danışmanları seçmektir (Hobbes, 2017:260). Ancak Hobbes, egemenin yalnızca bir monark olduğu durumlarda, danışman seçiminin mümkün ve gerekli olduğunu belirtmektedir (Hobbes, 2017:147-260-261). Bu noktada ehliyetli (iyi) ve ehliyetsiz (kötü) danışmanların farkları üzerinde duran Hobbes, iyi bir danışman olmanın ilk şartı olarak, danışmanlık verenin amaç ve çıkarları ile tavsiyede bulunduğu kişinin amaç ve çıkarları arasında uyumluluk olması gerektiğini belirtmektedir (Hobbes, 2017:196-197).

Hobbes ikinci olarak, iyi bir danışmanın, tavsiye alana gerçeği en açık biçimde (en sağlam muhakemeye, en anlamlı ve en uygun dille, en özlü biçimde) bildirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Nitekim ona göre, üzerine yeterince düşünülmemiş ve muğlak sonuçların tavsiye alan kişiye aktarılması, bir danışmanın görevine aykırıdır. Bu hususa dikkat edilmemesi durumunda, (kötü) danışman, tavsiyede bulunan kişiyi yanıltmakta ve başka amaçlara yönlendirmektedir (Hobbes, 2017:197).

Hobbes'un iyi ve kötü danışmanlar arasındaki ayırmda üçüncü olarak saydığı nitelik ise, danışmanın tavsiye verme yeteneğine ilişkin gerekli çalışma ve incelemedir. Ona göre hiç kimse, iyi eğitildiği ve üzerinde çokça kafa yordığı konular dışında iyi bir danışmanlık hizmeti sunamaz. Bu durum ise iyi bir danışmanın, büyük bir deneyim sahibi olması ile ilgilidir. Hobbes'a göre iyi bir danışman, tavsiye vermesi istenilen konuya ayrıntılarıyla hâkim olmalıdır (Hobbes, 2017:197-198).

Hobbes dördüncü olarak, bir başka devlet ile ilgili bir konuda tavsiye verilmesi özelinde, tavsiye verecek (iyi) danışmanın, o devletten gelen istihbarat ile diğer yazılara ve kendi devleti ile o devlet arasındaki bütün antlaşmalara ve diğer işlemlerin kayıtlarına hâkim olması gerektiğini ifade etmektedir (Hobbes, 2017:198). Hobbes son olarak, danışmanların sayısının eşit olduğu durumlarda, danışmanların topluca değil de ayrı ayrı dinlenilmesinin, tavsiyeyi alan için daha iyi bir yol olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda Hobbes'a göre onları topluca dinlemek, kendi aralarında birbirlerini etkilemelerine ve dolayısıyla, kendi akıllarıyla hareket etmemelerine sebep olabilmektedir. Ayrıca tavsiye istenen konuda danışmanların bazılarının çıkarları, kamunun çıkarları ile çelişebilmektedir. Bu durumda onları topluca dinlemek, çıkarları kamunun çıkarları ile uyumlu olanları da, anılan grubun içerisine çekebilmektedir. Diğer yandan danışmanları topluca dinlemek; bildirilen görüşün nedenlerini, olasılıklarını ve gerçekliklerini incelemeyi ve irdelemeyi de engelleyebilmektedir. Nitekim danışmanlar bire bir dinlendiğinde, tavsiyeyi alan kişi, danışmanlara müdahalede bulunmak ve itiraz etmek yoluyla, bildirimlerin niteliğini ve geçerliliğini sorgulayabilirken; bir kalabalık içerisinde bunu yapmak oldukça

güçtür. Ayrıca Hobbes'a göre kamu işlerinde, gizlice görüşülmesi gereken fazlaca konu bulunmakta ve bunları, topluca görüşmek devlet için tehlikelidir. Dolayısıyla kamu işlerini ilgilendiren gizli nitelikteki bu konularda, en bilgili ve en sadakatli danışmanlardan oluşan küçük gruplar ile görüşmek, en iyi yoldur (Hobbes, 2017:147-148-198-199).

Görevi tavsiyede bulunduğu kişinin yararını gözetmek olan bir danışmanın, tenbih ve takbihe yönelmesi görevinin dışına çıkması demektir (Hobbes, 2017:195). Nitekim kendisinden tavsiye vermesi beklenen, ancak tenbih ve takbih eden danışmanlar, aslında kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerinden ötürü, kötü danışmanlardır (Hobbes, 2017:195).

Özetle, ülkenin yönetilmesi konusunda, her biriyle kendi alanlarında ayrı ayrı görüşülen çok sayıda ve ehliyetli (iyi) danışmanların tavsiyeleriyle işleri yürüten kimse, en iyi olanı yapmaktadır. Bu bakımdan Hobbes, kendi alanlarında yeterli donanıma sahip olmayan ehliyetsiz (kötü) danışmanlar ile topluca görüşerek yönetme işine girişen kimsenin, en kötüyü seçtiğini de belirtmektedir. Hatta Hobbes'a göre, tek başına hiç kimseye danışmadan yönetenin seçtiği yöntem bile, bundan daha iyidir (Hobbes, 2017:199). Öte yandan daha önce de belirtildiği üzere, yargı veya buyurma yetkisi bulunmayan ve egemen tarafından istenildiğinde kendisine görüş bildiren, istenilmediğinde görüş sunan danışmanlar, kamusal bir kişiliğe sahip olmamakla birlikte kamu görevlisi sıfatını da taşımamaktadırlar (Hobbes, 2017:187).

Sonuç olarak en yetenekli/ehliyetli/iyi danışmanlar,<sup>55</sup> verdikleri tavsiyelerde kendi çıkarını gözetmeyen ve devletin barış ve güvenliğine yarayan şeyleri derinlemesine bilen kişilerden seçilmelidir. Ayrıca anılan danışmanlar tavsiyelerini ve nedenlerini egemene (bu durumda monarka) tek tek ve ayrı ayrı sunmalı ve böylece çeşitli duygular (kıskançlık, özentisi, korku vb.) nedeniyle verilen tavsiyelerin niteliği egemen için çelişkili ve yanıltıcı hale gelmemelidir (Hobbes, 2017:261-262).

## SONUÇ

Toplumsal Sözleşme Kuramları'nın ilk temsilcisi olan Hobbes'un toplumsal sözleşme ile oluşturulan yapay bir cisim olarak devleti ele aldığı *Leviathan* eseri, üzerinden yaklaşık dört yüz yıl geçmesine rağmen hala alanda fazlaca çalışılan bir başyapıttır. Eserde Hobbes hem devletin oluşturulmasına hem de işleyişine ilişkin görüşlerini büyük bir tutarlılık içerisinde sunmaktadır. Buna göre devletin var olmadığı doğa durumunda, birbiri ile eşit olan bütün insanlar arasında bitmek bilmeyen bir savaş durumu hâkimdir. Barış şartlarını sunan ve teşvik eden insan aklı ve doğa yasaları ise, herkesin herkese karşı savaş içerisinde olduğu bu durumdan toplumsal sözleşme ile çıkılabileceğini öne sürmektedir.

Hobbes'a göre herkesin doğal hakkını ortaklaşa bir şekilde devretmesine dayanan toplumsal sözleşme yoluyla oluşturulan devletin varoluşsal nedeni, bireylerin güvenliğinin sağlanmasıdır. Devletin var olmadığı doğa durumunda yaşayan insanların güvenlikten yoksun yaşama koşulları ve her insanın doğa durumunda sahip olduğu kendi güvenliğini sağlamak için şiddet kullanabilmesini içeren doğal hak, toplumsal sözleşme ile devredilmekte ve devlet oluşturulmaktadır. Toplumsal sözleşme ile oluşturulan devletin meşruiyeti ise, kendisini oluşturan bireylerin güvenliğini sağlamasından gelmektedir. Hobbes'a göre güvenlik ihtiyacından doğan devlet, eserde açıkça belirttiği üzere güvenliğin sağlanması bakımından tek bir konuma da sahiptir. Ancak devletin kendisini var eden bireylerin güvenliğini sağlayamaması durumunda, toplumsal sözleşme geçersiz hale gelmekte ve devlet ortadan kalkmaktadır.

Ayrıca dikkat edilirse Hobbes'a göre devlet, yöneten egemen ile yönetilen uyruklar arasındaki bir sözleşmeden değil, uyrukların kendi aralarında gerçekleştirdikleri toplumsal sözleşmeden doğmuş yapay bir cisimdir. Nitekim Hobbes açıkça egemen gücün sözleşmenin tarafı olmadığını eserinde belirtmektedir. Ona göre egemenlik, uyruklar arasında doğa durumunda sahip oldukları doğal hakkın topluca devredilmesi ile gerçekleşen toplumsal sözleşme sonucu hayat bulan devlete, canlılık kazandıran yapay bir ruh gibidir.

Hobbes'a göre mutlak olan egemenliğin kimin tarafından kullanıldığı, devlet biçimlerini belirleyen şeydir. Buna göre egemen güç bir kişi olduğunda monarşi, bir araya gelen herkesten oluşan bir heyet olduğunda demokrasi (halk devleti) ve toplumun sadece bir kesiminin heyeti olduğunda ise aristokrasidir. Hobbes'a göre zor yoluyla kurulmuş bir devletin egemen gücünün sahip olduğu yetki, hak ve sorumluluklar ile sözleşme yoluyla kurulmuş bir devletteki egemen gücün sahip olduğu yetki, hak ve sorumluluklar da birbirinin aynısıdır. İki devlet

55 Hobbes'a göre (iyi) danışmanlık, rastgele ya da miras yoluyla da gelmemelidir. Bunun yerine, kamu işlerinde en bilgili olanın danışman olarak seçilmesi gerekmektedir (Hobbes, 2017:261).

arasındaki tek fark, insanların korktuğu kişinin farklı olmasıdır. Buna göre, sözleşmeyle kurulan devletlerde insanlar birbirinden korktuğu için devleti kurarken, zorla kurulmuş devletlerde insanlar, korktukları kişiye boyun eğmektedirler.

Hobbes eserinde yasa yapma gücünü, yürütme gücünü ve adaletin sağlanması için kullanılan yargı gücünü her ne kadar birbirinden ayrı işlevler olarak ele almış olsa da, yasama-yürütme-yargı erkleri arasında bir ayrıma gitmemektedir. Hobbes'a göre sayılan üç erk de egemen güçte bulunmakta ve hem savaş hem de barış dönemlerinde onun tarafından kullanılmaktadır. Dolayısıyla Hobbes için egemen güç (meclis ya da monark), diğer her şeyin üzerindedir. Hatta bu güç eleştirilemez, suçlanamaz, cezalandırılmaz, devredilemez ve vazgeçilemez niteliktedir. Egemen, hem savaş hem de barış dönemlerinde yasama-yürütme-yargı gücünü tek başına kullandığı gibi; danışmanların, bakanların, yargıçların ve memurların seçimine tek başına karar vermekte, orduya başkomutanlık etmekte, toplum içerisindeki düşünceleri kendisi yönetmekte ve ödüller ile cezaları kendisi belirlemekte ve uygulamaktadır.

Hobbes eserinde bir devletin doğuşundan, biçimden ve gücünden bahsettikten sonra, devletin benzer kısımları olarak adlandırdığı kamusal kuruluşları da ele almaktadır. Dolayısıyla Hobbes devletin kökenine, oluşturulmasına, biçimlerine, gücüne ve varoluşsal nedenine değindikten sonra, artık var olan devletin işleyişine dair konuları da incelemeye tabi tutmaktadır. Bu bağlamda bir konuda veya bir işte bir araya gelen insan sistemleri arasında düzenli, bağımlı ve siyasal olanları kamusal kuruluş olarak niteleyen Hobbes, kamusal kuruluşların kamusal yetki (devletin egemen gücü tarafından verilen sınırlı yetki) ile kurulduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla kamusal kuruluşların bağımlı olma özellikleri, onların egemene bağlı ve ona tabi olması ile ilişkilidir. Nitekim Hobbes'a göre düzenli ve siyasal olup bağımlı olmayan insan sistemleri arasında yalnızca devletin kendisi bulunmaktadır. Bu bakımdan egemen gücün karar ve faaliyetlerinin aksine, kamusal kuruluşların karar ve faaliyetleri uyrukların itirazından azade değildir. Hobbes eserinde, kamusal yetki ile kurulan bu kuruluşların çeşitlerinin neredeyse sonsuz sayıda olduğu belirtmektedir. Bunlar arasından bir yerin yönetimi için görevlendirilmiş olanlar, ticaretin düzenlenmesi için görevlendirilmiş olanlar ile egemene yönetimde tavsiye vermek için görevlendirilmiş olanları detaylarıyla inceleyen Hobbes, bunlara ilgili alanda verilen yetkinin sınırsız olmadığını (ki sınırsız yetki yalnızca mutlak egemenliğe sahip olan egemen güçte bulunmaktadır) ve yetkisiz bir şekilde gerçekleştirilen faaliyetlerden kuruluşun temsilcilerinin kamusal olmayan kişiliklerinin sorumlu tutulacağını belirtmektedir.

Bir devletin benzer kısımları olarak adlandırılan kamusal kuruluşları genel hatlarıyla bu şekilde ele alan Hobbes'a göre, devlete hareket kazandıran eklem ve organlar ise kamu görevlileridir. Egemenin verdiği yetki ile faaliyette bulunan kamu görevlileri, toplum içinde haysiyet olarak adlandırılan bir değere sahiptir. Diğer bir deyişle, Hobbes'a göre kamu görevlisi olmak bir haysiyet göstergesidir. Liyakat ise, egemen tarafından belirli bir alanda devleti temsil yetkisi ile istihdam edilen kamu görevlisinin, kamu hizmetini olması gerektiği gibi yerine getirmesine yardımcı olacak özel yetenekleridir. Bu bakımdan kamu görevlisinin liyakatli olması, egemen tarafından belirlenen sorumluluk alanındaki faaliyetleri gerçekleştirmeye en uygun ve en yatkın kişi olması ile ilişkilidir.

Hobbes'un bir devletin organik kısımları olarak nitelendirdiği kamu görevlilerine, diğer uyrukların itaat etmesi gerekmektedir. Nitekim kamu görevlileri egemenin kamusal kişiliğine hizmet etmek maksadıyla, egemen tarafından istihdam edilen ve yetkilendirilen kişilerdir. Bu bakımdan kamu görevlilerinin egemenin buyrukları ve yasaları ile uyumlu faaliyetleri, uyruklar için eleştirilmesi dahi mümkün olmayan egemenin faaliyetlerinden farksızdır. Ancak belirli bir alanda devletin kişiliğini temsil etmesi için egemen tarafından görevlendirilen ve yetkilendirilen kamu görevlileri üzerinden o alanda egemenliğin devredildiği/terkedildiği anlamının çıkarılmaması gerekmektedir. Nitekim kamu görevlileri egemenin iradesine dayanmayan hiçbir hakka sahip değildir. Kamu görevlilerinin görevlendirildikleri alanlara göre sınıflandırmasının da yapıldığı eserde, her bir kamu görevlisi sınıfının en azından bazı konularda karar verme yetkisi ile donatıldığı da belirtilmektedir.

Eserde her eklem ve organa, bu durumda kamu görevlilerine, egemenin verdiği yetki ve sınırlar dâhilinde kamu hizmetini gördüren şey olarak sunulan mekanizma ise, bir vücuttaki sinirlere benzetilen ödüller ve cezalardır. Bu çerçevede egemenin ödüller ve cezalara karar vermesi ve uygulaması, onun hem yetkisi hem de sorumluluğu ve görevidir. Kamu görevlileri, uyrukların tümü için geçerli olan ve kamu otoritesi olan egemen tarafından belirlenen ödüller ve cezalardan azade olmamakla birlikte, kendilerine has bir takım ödüller ve cezalar bağlamında da ele alınmaktadır. Buna göre devlete kamunun yönetiminde hizmet sunan görevliler, devletin hazinesinden sözleşmeye dayalı bir şekilde düzenli veya düzensiz bir maaşa bağlanarak ödüllendirilmektedirler. Bu kapsamda *Leviathan* eserinde Hobbes, düzenli maaşların kamu görevlisine iş gördürmek bağlamında daha doğru bir uygulama olduğunu savunmaktadır.

Kamu görevlileri arasında saydığı yargıçlar üzerinden verdiği örnekte Hobbes, düzensiz maaşların kamu hizmetinin görülmesinde bir anlamda rekabeti de beraberinde getirdiğini ve bu durumun amaca çok da uygun düşmediğini belirtmektedir. Diğer yandan Hobbes'a göre maaş, kamu görevlisi olarak seçilen uyrukların özel işlerini tamamen bırakarak yalnızca kendilerine verilen kamu hizmetini görmelerini sağlamak bakımından olmazsa olmaz bir ödüldür. Bir diğer deyişle kamu görevlisine verilen maaş, seçilen uyrukların hizmet edebilmelerini mümkün kılmaktadır. Hobbes'a göre bir uyruğa kamu görevlisi olması bakımında maaş bağlandığında o uyruk, istihdam edildiği alandaki kamu hizmetini azami titizlikle yerine getirmeye mecburdur. Hobbes'a göre kamu görevlilerini harekete geçirme işlevi de bulunan cezalar ise, kamu otoritesinden kaynaklanmakta ve onun tarafından suç teşkil ettiğine bir yargılama sonucu kanaat getirilen konularda ilgili uyruğa itaatkâr hale gelmesi amacıyla kötülük yapılmasıdır. Kamu otoritesi tarafından verilen cezaları bedensel, parasal, itibarını alma, hapis, sürgün ya da bunların bir karışımı olarak sıralayan Hobbes, bunlar arasından itibarını alma cezasını doğrudan kamu görevlisine ilişkin bir ceza türü olarak incelemektedir. Bu çerçevede kişiyi, toplum içinde bir haysiyet göstergesi olan kamu görevlisi olma sıfatından mahrum etmek ve anılan sıfatı geri almak ile gelecekte de anılan sıfata sahip olunamayacağını açıklamak, tam anlamıyla bir cezalandırma değildir.

Öte yandan Hobbes'un emir ve tavsiye sözcüklerinin anlamlarının birbirinden net bir şekilde ayrıştırılmasına ayırdığı eserin ilgili bölümü, devlet yönetiminde tavsiye ve danışmanlık olgusuna ilişkin doyurucu bir kılavuz niteliğindedir. Hobbes'a göre emir, onu verenin iradesinden başka hiçbir şeye dayanmamaktadır. Bu çerçevede emir, onu verenin çıkarına ve iyiliğine yöneliktir. Diğer taraftan tavsiye, tavsiyeyi veren kişinin değil, tavsiye verilen kişinin çıkarını gözetmekte ve onun (tavsiye verilenin) iyiliğini sağlamayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla Hobbes, emir ile tavsiye arasında söylenenin kimin çıkarına olduğuna dayanarak bir ayırım yapmaktadır. Ayrıca bir kişi itaat etmeye söz vermiş ise verilen emire uymak zorunda, ancak tavsiye edilenleri yapmak zorunda değildir. Hobbes'a göre tavsiye vermesi için başvuru kişi, tavsiyeyi isteyen kişi tarafından tavsiyenin niteliği bakımından suçlanamaz ve cezalandırılmaz. Nitekim bir kişiden tavsiye istemek, o kişinin uygun göreceği şekilde tavsiye vermesine izin vermektir.

Bu bağlamda egemen, devlet yönetimine dair tavsiye vermesini istediği kişiyi, kendi düşüncelerine uygun olsun ya da olmasın, tavsiyelerinden ötürü cezalandırma hakkına sahip değildir. Diğer yandan Hobbes'a göre egemenin devlet yönetimindeki sorumluluklarından biri de, tavsiyelerinden yararlanacağı (iyi/ehliyetli) danışmanları seçmektir. Egemen bu seçimi yaparken tavsiye yerine tenbih, takbih, telkine yönelen ve kendi çıkarını ön planda tutan danışmanları tercih etmemelidir. Hobbes'a göre egemenin tavsiye alacağı iyi ve ehliyetli danışmanlar; amaç ve çıkarları bakımından egemenin amaç ve çıkarları ile uyumlu, en sağlam muhakeme yeteneğine sahip, tavsiye istenilen alanda eğitimli ve deneyimli olanlar arasından seçilmelidir. Nitekim Hobbes'a göre egemenin kötü ve ehliyetsiz danışmanlardan tavsiye alması yerine, hiç kimseden tavsiye almadan devleti yönetmesi daha iyi bir seçenektir.

Seçilen iyi ve ehliyetli danışmanların egemen tarafından ayrı ayrı dinlenilmesinin egemene devlet yönetiminde sağlayacağı faydanın, onların topluca dinlenilmesine kıyasla çok daha büyük olduğunu belirten Hobbes, danışmanların birer kamu görevlisi olmadığını da ifade etmektedir. Tavsiye sözcüğünün niteliği bakımından görevi egemene, onun tarafından istenildiği zaman görüş bildirmek ya da istenilmediği zaman görüş sunmak olan danışmanlar, egemenin kişiliği karşısında temsil edilemeyeceğinden Hobbes'a göre ne kamu görevlisidir ne de kamusal kişiliğe sahiptir. Ayrıca Hobbes'a göre danışmanların, yargı ve/veya buyurma (emir) yetkisi bulunmaktadır. Ancak Hobbes danışmanlardan oluşan ve görevi egemene tavsiye vermek olan düzenli, bağımlı ve siyasal insan sistemlerini, kamusal kuruluşlar arasında saymaktadır.

Sonuç olarak Hobbes *Leviathan*'da, hem devletin var oluşuna ve kökenine ilişkin detaylı açıklamalar sunmakta, hem de bireylerin güvenliğinin sağlanması amacıyla var edilen ve meşruiyetini güvenlik ihtiyacını karşılamak için gerçekleştirilen toplumsal sözleşmeden alan devletin yönetimine ilişkin çeşitli kuruluş, işleyiş ve mekanizmaları incelemektedir. Bu nedenle eser Siyaset Bilimi alanında bir başyapıt olmasının yanı sıra, Yönetim Bilimi alanında da incelenmesi gereken temel eserler arasında kendisine yer bulmaktadır. Ancak alan yazında, eserin daha çok Siyaset Bilimi'nin kapsamına giren kısımları üzerine çalışma yapıldığı, kamunun yönetimine ilişkin kuruluş, işleyiş ve mekanizmaları açıklayan kısımlarının ise genelde derinlemesine incelenmediği ifade edilebilir. Bu bakımdan yapılan çalışma ile hem devletin oluşturulmasına ilişkin eserdeki kavram ve kabullerin, hem de bir kere oluşturulduktan sonra yönetime dair kuruluş, işleyiş ve mekanizmaların genel hatlarıyla ortaya konulması amaçlanmıştır.

## KAYNAKÇA

- AĞAOĞULLARI, Mehmet Ali ve AKAL, Cemal Bâli ve KÖKER, Levent (1994), **Kral Devlet ya da Ölümlü Tanrı**, İmge Kitabevi, Ankara.
- AUBREY, John (1982), **Brief Lives**, The Boydell Press, England.
- BEKTAŞ, Arsev (1993), “*Machiavelli ve Hobbes: 'Siyasal İktidar' ve 'Güç' Analizleri*”, **Marmara İletişim Dergisi**, S.3, ss.177-188.
- CAMBRIDGE DICTIONARY (1999), “*Province*”, **E-Dictionary**, Cambridge Dictionary Press, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/-/province>, (Erişim Tarihi: 11.02.2020).
- CEVİZCİ, Ahmet (2013), **On Yedinci Yüzyıl Felsefesi**, Say Yayınları, İstanbul, 3. Baskı.
- ÇAPAR, Selim ve YILDIRIM, Şükrü (2012), “*Hobbes ve Locke'un Devlet Düşüncesine Katkıları*”, **Türk İdare Dergisi**, S.474, ss.77-102.
- DUNCAN, Stewart (2019), “*Thomas Hobbes*”, **The Stanford Encyclopedia of Philosophy** (Ed. Edward N. Zalta), Standford University Press, Standford, <https://plato.stanford.edu/archives/spr2019-/entries/hobbes/>, (Erişim Tarihi: 11.02.2020).
- ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA (?Tarihsiz), “*Restoration*”, **E-Encyclopaedia**, Encyclopaedia Britannica Inc., <https://www.britannica.com/topic/Restoratio-n-English-history-1660>, (Erişim Tarihi: 11.02.2020).
- GOLDSTEIN, Daniel M. (2010), “*Toward a Vritical Anthropology of Security*”, **Journal of Current Anthropology**, S.51(4), ss.487-517.
- GÖKBERK, Macit (1985), **Felsefe Tarihi**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 5. Baskı.
- GÜLER, Birgül Ayman (2005), **Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara.
- GÜRİZ, Adnan (1955), “*Hobbes, Şansiyeti ve Siyasî Fikirleri*”, **Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.12(1), ss.298-315.
- HEYWOOD, Andrew (2015), **Siyasetin Temel Kavramları** (Çev. Hayrettin Özler), Adres Yayınları, Ankara, 2.Baskı.
- HILL, Christopher (2016), **İngiltere'de Devrim Çağı: 1603-1714** (Çev. Uygur Kocabaşoğlu), İletişim Yayınları, İstanbul.
- HOBBS, Thomas (2017), **Leviathan veya Bir Din ve Dünya Devletinin İçeriği, Biçimi ve Kudreti** (Çev. Semih Lim), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 15.Baskı.
- KÖSSLER, Reinhart (2003), “*The Modern Nation State and Regimes of Violence: Reflections on the Current Situation*”, **Ritsumeikan Annual Review of International Studies**, S.2, ss.15-36.
- MALCOLM, Noel (2012), **The Clarendon Edition of the Works of Thomas Hobbes, Vol. 3: Leviathan: Editorial Introduction**, Oxford Scholarly Editions Online, Oxford.
- MALCOLM, Noel (2006), “*A Summary Biography of Hobbes*”, **The Cambridge Companion to Hobbes** (Ed. Tom Sorell), Cambridge University Press / Cambridge Companions Online, Cambridge, ss.13-44.
- MARTINICH, Aloysius P. (2013), **Hobbes** (Çev. Akın Terzi), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- PIERSON, Christopher (2004), **The Modern State**, Routledge Press, USA.
- POGGI, Gianfranco (2016), **Devlet Doğası, Gelişimi ve Geleceği** (Çev. Aysun Babacan), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 5.Baskı.
- RYAN, Alan (2013), **On Politics: A History of Political Thought from Herodotus to the Present**, Allan Lane Press, London.
- SPEAKOLA (2017), “*crmwel*”, **Speakola Social Platform**, <https://speakola.com/political/oliver-cromwell-speech-dismissing-rump-parli-ament-1653>, (Erişim Tarihi: 31.12.2019).
- TANNENBAUM, Donald G. ve SCHULTZ, David (2006), **Siyasî Düşünce Tarihi: Filozoflar ve Fikirleri** (Çev. Fatih Demirci), Adres Yayınları, Ankara.

TUCK, Richard (2016), **Hobbes** (Çev. Nursu Öрге), Dost Kitabevi, Ankara.

WIESNER-HANKS, Merry E. (2009), **Erken Modern Dönemde Avrupa: 1450-1789** (Çev. Hamit Çalışkan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

WIMMER, Hannes (2003), “*The State’s Monopoly on Legitimate Violence*”, **Transformations of Statehood from a European Perspective**, Paper for the Conference, Vienna (Austrian Academy of Sciences), ss.1-36.

ZABUNOĞLU, Yahya Kazım (1959), “*Thomas Hobbes, Hayatı, Eserleri ve Hukukî Fikirleri*”, **Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.15(1), ss.219-240.

# Stratejik Yönetim Süreciyle Örgüt Kültürünün Uyumuna Dair Literatürdeki Tartışmalar

*Literature Discussions on the Harmonization of the Organizational Culture with the Strategic Management Process*

**Murat ÇUBUKCU**

Doktorant, Uludağ Üniversitesi, SBE,  
İşletme A.B.D., 711314012@ogr.uludag.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-9170-4852>

Makale Başvuru Tarihi: 07.04.2020

Makale Kabul Tarihi: 11.05.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

Örgüt kültürleri ile stratejilerinin uyumlaştırılmış olması ve stratejileri en iyi uygulayan örgütlerin performanslarında olumlu fark yaratabildikleri, yazında üzerinde önemle durulan konulardır. Bu çalışma, örgütsel kültürün stratejik yönetim süreci ile uyumunun ve etkileşiminin önemi üzerine literatürdeki tartışmalara odaklanmaktadır. İşletmelerdeki stratejik yönetim süreci ve örgüt kültürünün uyumu hakkındaki tartışmaları tespit etmek ve aynı zamanda ilgili alan yazınına anlamlı bir katkı sunmak amaçlanmıştır. Bu amaçla, işletmelerde uygulanan stratejik yönetim süreci ile örgüt kültürünün uyumunun önemi, literatürdeki tartışmalar ışığında sunulmuştur. İçerik analizi yapılarak anlam kazandırılması amacıyla kitaplardan ve makalelerden elde edilen bilgiler; elde edildiği şekilde alıntılar yapılarak kullanılmıştır. Makalemizde konu ile ilgili kaynaklar gözden geçirilmiş, çeşitli görüş ve tutumlara yer verilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda, stratejik yönetim süreci ile örgüt kültürünün uyumlaştırılması konusunun önemli bir tartışma alanı olduğu görülmüştür. Makalemizde konu hakkındaki literatürdeki tartışmalar ortaya konulmuştur. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında, strateji ile örgüt kültürünün uyumlaştırılması önemli bir kritik başarı faktörüdür. Literatürde stratejilerle örgüt kültürünün olumlu etkileşimi ve uyumun işletme performansına katkı sağladığı yönündeki görüşlerin ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir.

### Anahtar Kelimeler:

Strateji,  
Stratejik Yönetim,  
Örgüt Kültürü,  
Uyumlama,

## ABSTRACT

Organizational cultures and strategies that have been able to harmonize their strategies and make a positive difference in the performances of organizations that best implement their strategies are important issues in the literature. This study focuses on the discussions in the literature on the importance of the harmony and interaction of the organizational culture with the strategic management process. This study focuses on the discussions in the literature on the importance of the harmony and interaction of the organizational culture with the strategic management process. For this purpose, the importance of the harmony of the organizational culture and the strategic management process applied in the enterprises has been presented in the light of the discussions in the literature. In order to give meaning by making content analysis, obtained information from books and articles were cited and also used as quoted. In our article, the resources related to the subject were reviewed and various opinions and attitudes were included. As a result of the literature review, it was seen that the issue of harmonization of organizational culture with the strategic management process is an important discussion area. In our article, the discussions on the subject in the literature are presented. Harmonization of strategy and organizational culture is an important critical success factor in achieving sustainable competitive advantage. In the literature, it has been determined that the positive interaction of strategies and organizational culture and that the harmony contributes to the performance of the company.

### Keywords:

Strategy,  
Strategic Management,  
Organization Culture,  
Attunement,

## 1. GİRİŞ

Stratejik yönetim sürecinde, uygun örgüt yapısının seçilmesi veya seçilen stratejilere uygun örgüt yapısının oluşturulması kadar stratejilere uygun örgüt kültürünün oluşturulması konuları da literatürde kritik başarı faktörleri olarak konu edinmiştir. Bu çalışmanın amacı, işletmelerde stratejik yönetim süreci uygulamalarının örgüt kültürüyle uyumunun önemi konusunda yapılan tartışmaların literatür ve bu konudaki mevcut tartışmalar çerçevesinde yönünün kuramsal olarak ortaya konulmasının sağlanmasıdır. Bu çerçevede çalışmamızda literatür incelemesi yapılmış ve konuyla ilgili mevcut çalışmalardan alıntılar yapılarak tartışmalar ortaya konulmuştur. Çalışmamızda örgüt kültürü, kurum kültürü ve işletme kültürü aynı anlamda işletmelerin kültürünü ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Örgüt işletmeye göre daha geniş bir kavramı ifade eder. Bu çalışmamızda yerine göre her üç kavramda birbirine benzer kavramlar olarak kullanılacaktır. Ancak çoğunlukla örgüt kültürü kavramı kullanılmıştır.

Stratejik yönetim alanında, stratejilerin belirlenmesinde dikkate alınması gereken en önemli etkenler olarak örgütün yapısı, süreçleri ve örgütün kültürü daha yoğun üzerinde durulmuş konulardır. Örgüt kültürü örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalarında kritik bir rol oynamaktadır. İşletmeler uyguladıkları stratejilerini, örgüt kültürleri ile uyumlaştırmanın öneminin farkına varmışlardır (Akgemci ve Güleş, 2010:6). Kültür örgütün içsel çevresini ifade eder. Stratejilere uygun nitelikte örgüt kültürünün oluşturulması konuları, stratejik yönetim yazınında üzerinde tartışmalar yapılmış önemli konulardır.

1960'lı yıllarda örgütsel kültür, örgütsel gelişim hareketi ve örgütsel değerlerin insancıl anlayışı ile ilgiliydi ve örgütsel gelişim için bir araç olarak algılanıyordu, ancak bunun rekabet avantajı olarak değerlendirilmesine çok az ilgi vardı. Ancak 1980'lerde Japon işletmelerinin çalışması ekonomik ve örgütsel alanda örgüt kültürünün önemini gösterdiğinde, örgüt kültürü onu yönetim stratejisine ve rekabet edebilirlik değişkenine dönüştürmek amacıyla büyük ölçüde pragmatik olarak ele alınmaya başlandı. Bourantas vd.'nin (1990) ifade ettiği gibi, 1980'ler örgütsel teoride yeni modellerin ortaya çıkması ve değerlerin, inançların, ritüellerin, geleneklerin ve diğer değişkenlerin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştıran diğer stratejik tasarımlarla karakterize edildi. 1990'ların ortalarında örgüt kültürü, Schein (1992)'e göre somut olmayan bir organizasyon varlığı olarak anlaşılmaya başlandı ve bir organizasyonun liderliği tanım ve içselleştirmede merkezi bir rol üstlenerek yönetim değişkeninden daha stratejik hale geldi. Bu dönemde Igo ve Skitmore (2006), amacı örgüt kültürü tipolojilerini tanımlamak olan çeşitli araç ve yöntemleri tanımlamıştır (Russo vd., 2013:13-14).

Literatürde Naor vd. (2008) gibi akademisyenlerin ve uygulayıcıların operasyon yönetimi uygulamalarını yerine getirirken örgütsel kültürü anlamının önemini giderek daha fazla kabul ettikleri görülmektedir (Naor vd., 2008:671). Bijlsma-Frankema (2001), Cartwright ve Schoenberg (2006), Lodorfo ve Boateng (2006), Nguyen ve Kleiner (2003) gibi araştırmacılar kültürel uyumsuzluğun, düşük başarı oranlarındaki en önemli nedenlerden biri olduğunu tespit etmişlerdir. Chatterjee vd. (1992) örgütsel kültürün neredeyse tüm örgütsel uygulamalar, direktifler, liderlik tarzları ve yönetim süreçleri üzerindeki etkisinden kaynaklandığını belirtmektedirler. Teerikangas ve Very (2006) ve bir meta-analitik çalışmada Stahl ve Voigt (2008) çalışmalarında görüldüğü gibi literatür taramasında, ulusal kültürdeki farklılıkların örgütsel düzeyde kültürel farklılıklardan çok sosyokültürel entegrasyon, sinerji gerçekleşmesi ve hissedar değeri üzerinde daha az olumsuz bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (Bauer ve Matzler, 2014:273).

Örgüt kültürü stratejilerin uygulanmasında kritik öneme sahiptir ve bir süzgeç, standardize etme ve değişim rehberi olma aracı olarak stratejik bir öneme sahiptir. İşletmeler çalışanlarına, katkılarının değerli olduğunu söyleyebilecek ve uzmanlıklarının önemli olduğu noktalarda karar alma süreçlerine katılımı sağlayacak örgüt kültürüne sahip olmalıdır (Maciariello ve Drucker, 2005:61). Başarılı bir strateji uygulamasının en önemli yönetsel bileşenlerinden biri stratejiye uygun kurum kültürünün şekillendirilerek ortak değerler oluşturulması ve stratejik liderlik gösterilmesidir (Thompson ve Strickland, 1993:219). Bu nedenle çalışmamızda bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, değerler ve varsayımlar olarak tanımlanan kültürün örgütsel boyutuna odaklanıyoruz.

Çalışmamızda öncelikle literatür taraması ile stratejik yönetim süreci uygulamaları ile örgüt kültürünün karşılıklı etkileşimi ve uyumunun önemi üzerine yapılan yazındaki tartışmaların açıklanması amaçlanmıştır. Konu ile ilgili kaynakların gözden geçirilmesi, görüşler ve betimlemelerin bulunması sağlanmıştır. Bu amaçla stratejik yönetim yazınındaki, stratejik yönetim ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine literatürdeki tartışmalar ortaya konulmuştur. Örgüt kültürünün özellikleri ve değişim süreci ele alınmış ve stratejik yönetim aracı olarak örgüt kültürü ve uyumunun önemi açıklanmıştır. Sonuç bölümünde ise, literatürdeki tartışmaların ortaya konulmasına yönelik genel bir değerlendirme yapılmıştır. Literatürde strateji ile örgüt kültürü arasında uyumun mevcudiyeti ve karşılıklı etkileşim olduğunun yaygın kabul edilmiş görüşler olduğu tespit edilmiştir.

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE UNSURLARI

Örgüt yapısı planlı bir ağ ve süreçtir. Bu yapı içerisinde fikir, inanç ve değerleri yansıtan örgüt kültürüdür. Bu süreçte örgüt üyeleri, dış bağlılıktan değer ve inançları beraberinde getirir (Hall ve Saias, 1980:152). Örgüt kültürü kavramı ile kurum kültürü ve işletme kültürü kavramlarının zaman zaman eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Literatürde örgüt kültürü farklı açılardan ele alınmış ve örgüt kültürünün çok çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Stephan R. Roddins, "*örgüt kültürünü tanımlayamam ancak gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım*", demiştir (Özkalp, 1999:438). Örgüt kültürü kavramı, büyük ölçüde Schein (1990)'ın değerler, normlar ve eserler içeren üç katmanlı örgüt kültürü modelinden oluşur. Khazanchi vd. (2007)'e göre işletmenin değerleri işletmenin temellerini oluşturur. Görünür değiller, ama çok etkilidirler ve örgütlerin ideolojisine ve felsefesine dayanırlar. Hogan ve Coote (2014)'e göre değerler, davranışsal beklentiler ve davranışlar olan örgütsel normları çerçevelemektedir. Örgütsel değerler, örgütsel üyelerin davranış ve algılarında kendini gösterir (Hock vd., 2015:436).

Schein (1985) ve Louis (1986)'a göre her grubun, kurumsal veya başka bir şekilde üyelerinin ortak geçmişi ve deneyimleriyle şekillenen benzersiz bir kültürü vardır. Genel olarak ifade etmek gerekirse kültür, bir gruptaki insanların birbirleriyle etkileşim kurma biçimlerinin hemen hemen tüm yönlerini etkiler. Lorsch (1986), Donaldson ve Lorsch (1983), Bhagat ve McQuaid (1982), Schwartz ve Davis (1981) gibi araştırmacılara göre; üst yönetim düzeyinde kültür, davranış kuralları, liderlik stilleri, idari prosedürler ve çevrenin algılanması gibi örgütsel uygulamaları etkiler (Chatterjee vd., 1992:320).

Kültür, bireylerin bir kuruluşta maruz kaldıkları inançları, bilgileri, zihin tutumlarını ve geleneklerini oluşturur; bunun sonucunda dil, değer, davranış ve düşünce alışkanlıkları kazanılır (Hall, 1992:139). Kültür, işletmelere rekabetçi tehditleri karşılamaya ve değişen ekonomik ve sosyal çevreye adapte olmaya yol gösterir. Kültür, bir işletmenin faaliyetleri, görüş ve eylemleri için bir model olarak saldırganlık, savunuculuk, çeviklik gibi değerleri ima eder. Bu model çalışanlara telkin edilir ve sonraki nesillere aktarılır. CEO'ların sadece sözleri kültürü üretmez, bilakis onun eylemleri ve yöneticileri de etki eder. Bir örgütün kültürü onun stratejisi ile tutarlı olduğunda onun en büyük gücü olabilir (Thompson ve Strickland, 1984:341).

Örgüt ya da kurum kültürü Kotter ve Heskett (1992) tarafından önerildiği gibi iki seviyeye sahiptir. Daha az görünür düzey, kuruluş üyeleri tarafından paylaşılan değerleri içerir; bu tür bir kültür, grup üyeliği değişse bile, grup davranışını şekillendirme eğilimindedir ve zaman içinde devam eder. Öte yandan, daha güçlü bir işletme kültürü, etik güçleri ve nitelikleri ile bir örgütün davranış modelini veya stilini özetler (Smimou, 2020:361).

Lindsey (2011)'e göre CEO konumlandırması ile uyumlu ve mevcudiyetine cevap veren bir örgüt kültürü, organizasyon yapısının yorumlarıyla oluşur ve bir organizasyonun üyeleri arasında çalışma ortamıyla ilgili ortak anlamlar içerir. CEO ve örgüt kültürü arasında dinamik bir ilişki vardır (Prince vd., 2019:63). Zukin ve DiMaggio (1990)'a göre işletmelerin yerleşik olduğu sosyal içerik yapısal, bilişsel, kurumsal ve kültürel olarak sınıflandırılabilen bir dizi unsurdan oluşmaktadır (Gulati vd., 2000:204). Örgüt kültürü, örgütü diğerlerinden farklı kılan belirli değerler sistemidir (Greenberg, 2002:308). Güçlü örgüt kültürleri, grup düşüncesi, dar görüşlülük ve kendini beğenmişlik gibi problemlerle karşılaşılabilir (Marcouse vd, 2014:108). Stratejilerin uygulanması aşamasında, örgüt kültürünün oluşturulması önemli bir konudur. Paylaşılan ortak değerler, ilkeler sistemi olan kültür, strateji uygulaması ile uyumlaştırmayı gerektirir (Hill vd., 2013:397).

Örgüt kültürü Barney (1986), Schein (2004), Engelen vd. (2014) tarafından bireylerin bir kuruluş içinde paylaştıkları ve işlerini yürütmek için nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen ortak değerler, normlar, inançlar ve varsayımlar olarak kabul edilmiştir. Barney (1986) ve Engelen (2010) gibi önceki çalışmalar örgütsel kültürün karmaşık ve öznel doğasının altını çizmiştir. Riratanaphong (2014)'e göre örgüt kültürü, bir örgüt içindeki bireylerin ve grupların davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyen normlar üreten inançlar ve beklentilerle ilgilidir. Schein (2004)'e göre örgütsel kültür, işletme performansında yaygın bir rol oynar çünkü bireylerin sorunları başarılı bir şekilde nasıl çözeceklerini toplu olarak öğrenmek için kullanmaları gerektiği belirtilmektedir. Bu anlamda örgütsel kültür, Barney (1986)'e göre üstün işletme performansı için çok önemli kabul edilebilir (Khedhaouria vd., 2020:2-3).

Literatürde ve uygulamada en çok rastlanılan, örgüte bağlılığını artıran semboller, ritüeller gibi örgüt kültürü mekanizmalarını şu şekilde özetleyebiliriz; örgüt logoları, bayrakları, ticari unvanları, kıyafetleri ve fiziki yapıları akılda kalabilecek semboller, örgüt hayatında yazışma şekilleri, konuşma tarzı, ödüller, yıldönümleri, planlı işletme gezileri ve emekliliğe ayrılanlar için verilen yemekler, örgüt içinde yapılan selamlaşmalar, sloganlar, jest ve mimikler örgütlerin ayırıcı özelliğini ortaya koyan unsur ve mekanizmalar olarak göze çarpmaktadır. Deshpande ve Webster (1989)'a göre örgütsel kültür, bireylerin örgütsel işleyişini anlamalarına

yardımcı olan ortak değerler ve inanç kalıpları ile ilgilenir ve böylece işletmede davranış normları sağlar (Appiah-Adu ve Blankson, 1998:240). Chatterjee vd. (1992)'e göre örgütsel kültür, örgütsel uygulamaları, direktifleri, liderlik tarzlarını ve idari süreçleri etkilemektedir (Bauer ve Matzler, 2014:274).

Stratejik yönetim düşüncesinde vizyon, misyon, değerler, örgüt kültürü gibi görünmeyen ama işletmenin inanç sisteminin felsefesini oluşturarak yön veren ve böylece fark yaratan önemli bir boyut olarak kabul edilmektedir. McKinsey "7S" çerçevesi olarak meşhur olan yaklaşımında odaklanılması gereken faktörler olarak; strateji, yapı, sistem, stil, ortak değerler, çalışanlar ve kabiliyetler biçiminde sıralanmıştır. Peters ve Waterman (1982) örgütsel kültürün başarı için en önemli faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir. Batı yönelimli yönetim daha çok kaba S'lere (yapı, sistem ve strateji) vurgu yaparken, Amerikan ve Japon işletmeleri ise yumuşak S'lere, özellikle de ortak değerlere vurgu yapmaktadırlar (Barca, 2005:17).

Uygulanan stratejilerin başarıya ulaşmasında örgüt kültürünün önemli etkileri vardır (Schein, 1984:3). Strateji, yapı, süreç ve kültürün tümü merkezi bir hedefle şekillenir veya odaklanır ve bu nedenle birbirini tamamlar (Miller, 1996:509). Stratejilerin uygulamaya konulmasında, örgüt kültürü tesirini gösterir. Örgüt kültürü stratejilerin örgütte benimsenebilmesini kolaylaştırabileceği gibi zorlaştırabilir (Johnson ve Scholes, 1999:247). Literatürde örgüt kültürünün unsurları olarak genellikle değerler, davranışlar, normlar, törenler, gelenekler vb. gibi olguların ele alındığı görülmektedir (Unutkan, 1995:45-46).

Stratejik bir zihniyet için, stratejinin, herkesin işi olduğuna dair ortak bir inanç oluşturulmalı. Bu stratejik olarak düşünmek anlamına gelir ve belirli bir kültür, bir dizi ortak değer ve kabul edilen davranış gerektirir (Fogg, 2012:80). Örgütün yapısı da planlı bir ağ ve aynı zamanda süreçtir. Bu sürecin sonucu fikir, inanç ve değerleri yansıtan örgütün kültürüdür. Bu süreçte örgüt üyeleri, dış bağlılıktan değer ve inançları beraberinde getirir. Her örgüt, tedarikçilerinin, müşterilerinin, rakiplerin ve hükümetin iş birliğine gereksinim duyan bir yapıdır. Yapı aynı zamanda, güç ve bağımlılık ilişkilerini tanımlayan siyasi bir hiyerarşidir. Bu hiyerarşi, kökenleri dışsal olsa dahi, içselleştirilmelidir ve böylece örgüt yapısının bir parçası haline gelir (Hall ve Saias, 1980:152).

Literatürde örgüt kültürünün unsurları olarak genellikle değerler, davranışlar, normlar, törenler, gelenekler vb. gibi olguların ele alındığı görülmektedir (Unutkan, 1995:45-46). Bir örgütün politikaları, uygulamaları, gelenekleri, felsefi inançları birleştirici veya ayırt edici bir kültürünü oluşturur. Bir işletmenin stratejik eylemleri, onun kültürel özelliklerini ve yönetsel değerlerini yansıtır. Bir işletmenin değerleri ve kültürü, bazen stratejik hamlelerin dikkate alınması veya reddedilmesinde baskın rol alır. Hatta bazı durumlarda bir işletmenin temel inançları ve kültürü stratejik hamlelerin seçimine bile hâkim olur (Thompson ve Strickland, 1993:46). Örgütün sahip olmuş olduğu kültür, örgüt üyeleri arasındaki benzerlikleri öne çıkarmalı ve örgüt yapısının unsurları ile uyumlu olmalıdır. Örgüt üyeleri arasındaki çeşitlilikten yararlanma fırsatından kaçınılmamalıdır. Farklılıklar örgütün zenginliğini yansıtır (Clayton, 2002:235).

### 3. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM VE DÖNÜŞÜM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için değişim ve dönüşümlere, stratejilerini ve/veya yapılarını değiştirerek ayak uydurmaları, hızla uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir (Burton ve Obel, 2004:2). Günümüzün rekabetçi iş ortamında birçok kuruluşun ya kilit iş sonuçlarını iyileştirmenin ya da diğer örgütsel değişim çabalarının kültürel engellerini aşmanın bir yolu olarak planlı kültürel değişim girişimlerine katılmaya motive olması şaşırtıcı değildir (Gover vd., 2016:567).

Uyum perspektifine bağlı olan Child (1972), Pfeffer ve Salancik (1978) gibi bilim adamları, işletme ve çevresi arasında bir uyum sağlama görevinin üst yönetime ait olduğunu savunmuşlardır. Bu nedenle, Andrews (1971), Hambrick ve Mason (1984), işletmenin stratejik liderleri olarak üst düzey yöneticilerin, kuruluşla ve strateji politikalarıyla ilgili gelişmeler için dış çevreyi izledikleri ve gerektiğinde ayarlamaya başladıklarını varsaymışlardır. Bu görüşte örtük olan, üst düzey aktörlerin, değişen süreklilikleri karşılamak için gerektiğinde örgütsel değişim ve yeniden yönlendirme yapmaya hazır, uyanık ve uyarlanabilir bir duruş sergilemesidir (Geletkanycz, 1997:615). Geletkanycz (1997) çalışmasının bulgularının uygulayıcılar için belki de en önemli sonuçları, farklı kültürel geçmişlere sahip yöneticilerin değişime eşit derecede açık olmadığını göstermesidir (Geletkanycz, 1997:631).

Kültür aktif yaşayan bir olgudur (Morgan, 1998:162). Literatürde stratejideki değişim ve yeniden yapılandırma konularında yapılan tartışmalara ve çalışmalara özellikle son yıllarda sıklıkla rastlanmaktadır. Örgüt kültürü, bir grubun dışsal adaptasyon yâda içsel bütünleşmeden kaynaklanan sorunlarını çözme esnasında öğrendiği, paylaşılmış ve geçerliliği kanıtlanmış olan, yeni örgüt üyelerine ise düşünmenin, hissetmenin ve algılamının doğru yolu olarak öğretilmekte olan temel varsayımlardır (Schein, 1984:3). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin

davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Stratejilerle uyumlu güçlü örgüt kültürü, doğru insan kaynağının seçilmesini ve istenilen şekilde yönlendirilmesini kolaylaştırır (Grant ve Jordan, 2014:444).

Literatürde örgüt kültürü değişimi üzerine yapılan araştırmalarda iki bulgu dikkat çekmektedir. Birincisi, Harris ve Metallinos (2002) gibi mevcut çalışmalar, çalışanların neden örgütün planlanan kültürel değişimi üstlenmeye karar verdiklerine bağlı olarak değiştiğini ortaya koymuştur. İkincisi, literatürün gözden geçirilmesi, bölgedeki ampirik araştırmaların genellikle planlanan değişim çabalarının aslında bir şekilde kurumun kültürünü değiştirdiği varsayımına dayandığını belirledi. Örneğin, Ogbonna ve Wilson (2003) çalışması, çalışanların davranışları değişirken değerlerinin değişmediğini ve Harris ve Ogbonna'nın (2002) çalışması, kültürel değişimin bir süreklilik içinde gerçekleştiğini (daha küçük veya daha büyük boyutlarda istenen değişikliklerin meydana geldiğini) bildirmiştir (Gover vd., 2016:569).

İşletmeler, yüksek potansiyelli çalışanlarını elde tutmayı ve motive etmeyi, kurumun kültürünü ve ondan ortaya çıkan yapısal modeli güçlendirmeyi ve hedeflerini mümkün olan en düşük maliyetle gerçekleştirmeyi amaçlamalıdır (Russo vd., 2013:16). İşletme içinde gerçekleşen etkileşim ve öğrenme sayesinde çalışanların davranışları koşullandırma yoluyla yönlendirilir ve koşullandırma kurum kültürü ile etkileşim yoluyla gerçekleşir (Smimou, 2020:363). Kültürdeki değişiklikleri ve kültürler arasındaki farklılıkların anlaşılması, bir ağın yada örgütün rekabet avantajı kazanma yeteneği üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Bir ağın veya örgütün faaliyet gösterdiği ekonomik sistem, genel ortamın yasal ve politik boyutları, yasaların ve işin yasal sistemin, hükümet ve iş arasındaki ilişkinin genel yapısı ile birlikte etkilidir (Hittmar ve Jankal, 2015:14).

Literatürde genellikle örgütsel değişim süreci ile örgütsel öğrenme süreçlerinin ilişkilendirildiği görülmektedir. Öğrenme Okulu temsilcilerinden Lindblom ve Mintzberg'e göre strateji sadece bir plan değil, öğrenme sürecini de barındıran bir karar dizisidir (Barca, 2005:25). Öğrenen bir organizasyonun, ana karakteristiklerinden biri, güçlü bir organizasyon kültürü, değişim ve uyumu teşvik etmesidir. Öğrenen organizasyon kültürü, açıklığı, sınırsızlığı, eşitliği, sürekli gelişmeyi ve risk almayı teşvik eder. Kültürel değerler, değişen bir dış çevre ile sağlıklı uyumu teşvik eder (Daft, 2004:371-372).

Değişim sürecinde örgüt kültürünü anlayıp kavramak değişimi kolaylaştırır. Tüm çalışanların bu değişim sürecinde gönüllü katılımını sağlayarak örgütsel iklimin oluşturulması önemlidir. Olumlu bir örgütsel iklim, yeni fikirlerin ve fırsatların başarılı bir şekilde adapte edilmesinde ve uygulanmasında çok önemli bir faktördür. Gerçek bir stratejik esneklik üretir ve uzun vadeli bir perspektifi, ortak problem çözme düzenlemelerini, bilgi transferini, korumayı ve çevresel değişimlere uyum sağlamayı teşvik eder (Perez vd., 2014:860).

Kanter (1983) gibi bazı araştırmacılar, gelecekte üst yönetimin temel görevinin, değişim üzerine gelişen örgüt kültürlerinin desteklenmesi olacağını savunmuşlardır (Hall, 1992:139). Johns (2006:396), Hofstede'nin (1980, 2001) ampirik çalışmalarına dayanarak, ulusal kültürün örgüt kültürlerindeki değişimi kısıtladığını açıkça belirtmiştir (Gerhart, 2009:242). Kotter ve Heskitt (1992), Schein (2004) ve Prince vd. (2019)'nin yaptıkları vaka analizleri, CEO'ların bir örgütün kültürünü oluşturma, sürdürme ve değiştirme konusunda önemli bir rol oynadıkları tezini desteklemiştir. Ayrıca, belirli CEO rol davranışları örgüt kültürünü şekillendirir ve örgütün kültürüne çeşitli şekillerde rehberlik eder (Prince vd., 2019:66).

Doz ve Kosonen (2010)'e göre hızla değişen çevrede, örgütlerin sürekli değişen talepleri karşılamak için stratejilerini sürekli olarak ayarlaması ve yenilemesi gerekir. Strateji uygulamaları, özellikle resmi örgüt yapılarında sık sık değişiklik yapılmasını gerektirdiğinden zorlayıcıdır. Battilana ve Casciaro (2012), Kleinbaum ve Stuart (2014) ve Vogel (2005) gibi araştırmacıların değişim hakkındaki son çalışmaları da benzer şekilde, örgütlerin resmi yapılarını değiştirdiklerinde bu durumun örgüt içini de etkileyeceğini belirtmişlerdir (Lynch ve Mors, 2018:1-2).

Stratejik yönetim düşüncesinin özünde, işletme içi yenilikçilik kapasitesinin artırılması, bilginin yönetilmesi, entelektüel sermayenin aktifleştirilmesi, yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulması gibi yönetsel beceri ve bütün bunları destekleyecek örgütsel yapı ve sistemleri yatmaktadır (Barca, 2009:48). Örgütler değişim sürecinde, stratejiler arasında en uygununun seçilmesinin yanı sıra, örgüt kültürüne uygunlukla birlikte, örgüt-çevre arasındaki uyuma da önem verilmelidir (Ekşi, 2009:169).

Değişim her zaman arzu edilen ve olumlu bir şey olarak algılanmadığı için, genellikle daha fazla ya da yeni kaynakların seferber edilmesini gerektirmekte, sosyal ve finansal maliyetlerde artışa neden olmaktadır. Değişim örgüt içi ve dışı geniş sonuçlar doğurabilir. Sürekli değişen iş ortamında, değişen ve birbirine bağlı iş ortamındaki uyum, yeteneklerini geliştirmenin yollarını sunar (Fonfara vd., 2018:1-4). Örgüt ve çevresi arasında karşılıklı etkileşim vardır. Modern yönetim teorisi olan sistem ve durumsallık teorileri, örgütleri çevreleri ile ilişkili açık sistemler olarak ele alır (Mondy ve Gordon, 1990:630). Çevre stratejisinin başarılı olabilmesi için,

işletmenin bütün çalışanlarının gerçekten bu stratejiye inanıyor olması gerekir. Bu da örgüt kültüründe bir değişim anlamına gelecektir. Dolayısıyla yönetime önemli bir görev düşmektedir (Nemli, 2000:107).

Örgütün sahip olmuş olduğu kültür kolay bir şekilde değiştirilemez. Örgütteki bireylerin tutum ve davranışlarını bir anda değiştirmesi çok zordur. Zaman ve çaba ister. Dolayısıyla örgüt kültürünün, seçilen ve uygulanan strateji ile uyum içerisinde olması, dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için, daha da önemli hale gelmiştir (Dursun, 2013:50). Örgütsel değişim stratejik değişimden daha yavaştır. Bir örgüt yapısından diğerine geçiş anlık bir süreç değil, özellikle büyük işletmelerde uzun yıllar süren bir süreçtir (Cortes vd., 2012:995).

Örgüt kültürü geçmişi ve çevresel değişimleri yansıtır, örgüt kültürü, işletmelerin stratejik eylemlerini kolaylaştırabilir de engelleyebilir de. Örgüt kültürünün gelişiminde, dönüştürücü liderlerin etkisi, inanç ve değerler, kurucuların görüşlerinin etkisi vardır. Geçerli örgüt kültürü, çevresel değişimlere uyum gösterebilmeli (Charles, 1992:190). Değişim ve değişime direnç kaçınılmaz olduğundan, bu iki durumla başa çıkmak için çeşitli teknikler geliştirilmelidir. Bunu başarmanın bir yolu olarak, yeni fikirlerin, yönetimin yararına olduğu kadar astların da yararına olduğunun çalışanlara açıklanmasıdır (Hodgetts, 1997:269). Akademisyenler kültür değişiminin başarısının büyük ölçüde çalışanların değişime verdiği desteğe dayandığını belirlemişlerdir (Gover vd., 2016:580).

#### 4. STRATEJİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UYUMU KONUSUNDA LİTERATÜRDEKİ TARTIŞMALAR

Örgütler, çevreyle karşılıklı iletişim ve etkileşim içerisinde bulunan sosyal varlıklardır. Bu çerçevede örgütler, sürekli değişen ve gelişen iç ve dış çevreye uyum sağlayarak birtakım değerler çerçevesinde çalışmak zorundadırlar (Özdevecioğlu, 1995:120). Kültür yapısı, sistemleri ve çalışanları stratejisi için tamamen uygun olan hiçbir örgüt yoktur (Davis, 1982:68). Strateji, yapı, süreç ve kültürün tümü merkezi bir hedefle şekillenir veya odaklanır ve bu nedenle birbirini tamamlar (Miller, 1996:509). Davis'e (1982) göre, kültür yapısı, sistemleri ve çalışanları stratejisi için tamamen uygun olan hiçbir örgüt yoktur (Davis, 1982:68). Başarılı bir strateji, çevre ile iyi uyum sağlayan bir strateji olacaktır (Hittmar ve Jankal, 2015:12). Örgüt kültürüne hâkim kutsal yâda değişmez parçalarla uyumlu bir strateji seçmek, strateji yapıcılarının sorumluluğundadır. Strateji uygulayıcıların görevi, seçilen stratejiyi, örgüt kültürü ile yakın hizaya getirmek ve orada tutmaktır. Strateji ile kültürü uyumlama güçlü bir meydan okuma sunar (Thompson ve Strickland, 1993:255). Örgütün uyumu, örgütsel esnekliği ve değişen çevreye uyulanabilirliği yansıtmalıdır (Aleksic ve Jelavic, 2017:88).

Literatürde farklı araştırmacılar tarafından örgütsel kültür konusunun farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Handy (1980)'e göre, farklı kültürler çok farklı yönetim tarzları, yapıları, prosedürleri ve ödül sistemleri üretirler (Russo vd., 2013:14). Nahavandi ve Malekzadeh (1988), Jemison ve Sitkin (1986), Buono vd. (1985) gibi araştırmacılar, satın alınan ve satılan işletmelerin kültürel uyumunu ve kombinasyonun başarısı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu araştırmaların çoğu teori oluşturma aşamasında kalmaktadır. Graves (1981), Levinson (1970), Costello vd. (1963) gibi araştırmacılar ise kültürel uyum ve birleşme performansı arasındaki ilişkiyi test eden az sayıda çalışmada, çalışanların motivasyonu ve tutumları gibi parçalanmış bir dizi kriter değişkeni seçmiş ve her seferinde yalnızca bir birleşmede katılımcılara odaklanmıştır. Haspeslagh ve Jemison (1991), Schweiger ve Walsh (1990)'ın çalışmaları kültürel uyumun birleşmelerin kurumsal finansal performansı üzerindeki etkilerini incelememiştir, ancak bazıları olası strateji, kültür ve performans bağlantılarını tartışmıştır. Chatterjee vd. (1992), öz sermaye ile beşerî sermaye arasında güçlü bir bağ bulmuşlardır (Chatterjee vd., 1992:319-320).

Örgütsel davranış okulu, örgütler, örgüt kültürü ve bireyler üzerindeki etkilerini (Birkinshaw vd., 2000; Haspeslagh ve Jemison, 1991) veya kuruluşla ilgili değişkenlerin, örneğin edinim deneyimi (Haleblian ve Finkelstein) üzerindeki etkilerini araştırır. Örgütsel davranış okulu, birleşme sonrası sorunları kültürel uyum veya uyumluluk gibi birleşme sonrası sorunları, örneğin entegrasyon derecesini ele alır. Örgütsel davranış literatüründe öne çıkan araştırmacılardan bazıları Chatterjee vd. (1992), Datta (1991), Appelbaum vd. (2000), Shrivastava (1986) önceleri kültürel uyum konusunda kültürel mesafe, benzerlik ve uyumluluk konuları üzerinde dururlarken, sonraları entegrasyon konusunda, kültürel entegrasyona dikkat çekmişlerdir (Bauer ve Matzler, 2014:270-271).

Literatürde Sørensen (2002), Guiso vd. (2014) gibi araştırmacılar kurumsal kültürün işletmelerin performansını açıklamada önemli bir rol oynayabileceğini göstermişlerdir (Meier vd., 2019:1172). Schneider ve Meyer (1991) bir örgütün sosyokültürel bağlamının da önemli bir rol oynayabildiğine ve ulusal kültürün stratejik meseleleri yorumlama ve yanıtlama üzerindeki etkisine vurgu yapmışlardır. Çalışmalarında ulusal kültürün stratejik konuların yorumlanması ve yanıtlanması üzerindeki etkisini göstermişlerdir (Schneider ve Meyer, 1991:309).

Geniş strateji literatürü ve özellikle kaynak tabanlı görüş gibi, stratejik insan kaynakları literatürü, kuruluşların benzer rekabet ortamları ve baskılarıyla karşılaştıklarında bile insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürleri açısından kendilerini farklılaştırabilecekleri ve yapabildikleri ve benzersiz olmanın yüksek seviyelerde başarıya ulaşılmasına yardımcı olabileceği varsayımı altında ilerlemiştir (Gerhart, 2009:245). Stratejik hedeflere ulaşmada örgütün kültürü, söz konusu kaynakları harekete geçirmek için kullanılacak teşvikler ve hedeflere ulaşımı kolaylaştıracak destekleyici etkinlikler bir arada olmalı ve her bir faktör arasında koordinasyon ve eşgüdüm bulunmalıdır (Luecke, 2015:79).

Literatürde strateji ile örgüt kültürü arasındaki uyum ve olumlu etkileşimin sağlanmasına yönelik olarak iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki “Strateji örgüt kültürünü izlemeli”, ikinci yaklaşım ise tam tersi olarak “Örgüt kültürü stratejiyi izlemeli” yaklaşımıdır. Stratejilerin örgüt yapılarına etkileri ve örgütün yapısal bileşenlerinin strateji ile uyumlu olması gerekliliği stratejik yönetim yazınında tartışıla gelmiştir (Miller, 1986:234). Literatürde genel kabul görmüş görüşe göre, stratejiler örgüt kültürüne uygun seçilmeli ve aralarında çatışma olmamalıdır. Stratejik yönetim, örgütlerin kendi geleceklerini biçimlendirmelerinde daha proaktif olmalarını sağlar, kendi kaderleri üzerinde etki edebilmelerine izin verir (David, 2011:48).

Literatürde, Shin vd. (2012) ve Achtenhagen vd. (2013) çalışan bağlılığını sağlamak için güçlü bir kültürün önemini, Bock vd. (2012) yaratıcı bir kültürün kuruluşlar üzerindeki olumlu stratejik esneklik etkisini, Aspara vd. (2013) stratejik dönüşüm veya kurumsal dönüşüm sırasında yöneticilerin stratejik seçimleri üzerine paylaşılan örgütsel bilişlerin güçlü etkisini, kurum kültürünü ve iş modelini değiştirme yeteneğini incelemiştir (Hock vd., 2015:434).

Literatürde Chatterjee vd. (1992), Schraeder ve Self (2003), Teerikangas ve Very (2006) gibi araştırmacılar kültürel uyumun, potansiyellerin, sinerjilerin gerçekleşmesi ve başarı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu iddia etmişlerdir (Bauer ve Matzler, 2014:274). Operasyonel stratejiye sahip olmak için gerekli tüm alan, teknolojik ve idari kararlar doğru bir şekilde uyarlanmadıkça, strateji etkili bir rehber değil sadece bir ifade olur (Miles vd., 1978:557). Uyum ne kadar başarılı olursa performansta o kadar iyi olur (Junqueira vd., 2016:336). Brenes vd. (2008), başarılı bir stratejinin uygulanmasını strateji, yapı ve örgüt kültürü arasındaki uyumla ilişkilendirmişlerdir (Neis vd., 2016:481). Stratejik yönetim süreci içerisinde, stratejik analiz aşamasında örgüt kültürünün çok iyi tanınması ve analiz edilerek değerlendirilmesi gerekmektedir. Alternatif değişim planları arasında seçim yapılırken kültürel uygunluk temel kriter olarak belirlenmeli ve ona göre stratejiler seçilmelidir (Unutkan, 1995:86).

Thompson ve Strickland (1999)’e göre uyumda ne kadar başarı sağlanırsa stratejide o kadar iyi uygulanabilir. Waterman vd.’ne (1980)’e göre etkili strateji uygulaması esasen strateji ve örgüt kültürü gibi çeşitli faktörler ve hedefler arasındaki uyuma dayanır (Okumuş, 2003:871-882). Türk Dil Kurumuna göre uyum; bir bütünün parçaları arasında bulunan uygunluk, ahenk, toplumsal çevreye veya bir duruma uyma, uyum sağlama, intibak ve entegrasyon anlamındadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Stratejik uyum, örgütün durumunun dâhili olarak tutarlı olmasını gerektirir (Burton ve Obel, 2004:21).

Brenes vd. (2008), başarılı bir strateji uygulamasının, strateji ve örgüt kültürü arasındaki uyumla ilişkili olduğu görüşündedirler (Neis vd., 2016:480-490). Miles ve Snow (1984) da örgütü, strateji, yapı ve süreçler arasındaki ilişkileri göz önüne alan dinamik bir varlık olarak görmüşlerdir. Park vd. (2011), dâhili ve harici uyum arasındaki farkı belirtmişler ve mikro ve makro uyum terimlerini kullanmışlardır. Örgütün strateji ve yapı ile çevre arasındaki bağlantıların oluşturulması ve sürdürülmesine yönelik örgütler arası bir ilişki olarak makro uyumun ve strateji, yapı ya da kurum içi ilişkiler arasında güçlü bir ilişkinin geliştirilmesi içinde mikro uyumun sağlanması gerekir (Aleksic ve Jelavic, 2017:89).

Hrebiniak (2006)’ın açıkladığı gibi, Homburg vd. (2004) de Chandler’e katılıyorlar ve örgütlerin öncelikle stratejik kararları verdiklerini ve daha sonra örgütsel yapılarını nasıl uyarlayacaklarını analiz ettiklerini açıklamışlardır. Amitabh ve Gupta (2010), yapının başarılı bir stratejinin uygulanmasında temel faktörlerden biri olarak göstermişler ve doğrudan örgüt faaliyetlerini etkilediğini ve yapılandırdığını belirtmişlerdir. Brenes vd. (2008), başarılı bir strateji uygulanmasını, doğrudan strateji, yapı ve örgüt kültürü arasındaki uyumla ilişkilendirmişlerdir. Hussey (1996) ve Hrebiniak (2006) ise, yapının strateji ile uyumlu olması gerekliliği ile birlikte, bilgi paylaşımı ve her üyenin sorumluluğunu açıkça tanımlaması gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Kich ve Pereira (2011)’a göre ortaya çıkan süreçler stratejileri etkilemektedir (Neis vd., 2016:481).

Hamel ve Prahalad, uyum konusunda, örgütteki tutkunun azalmasına yol açılması durumunda, amaçlara ulaşma konusunda, yarardan çok zarar vereceğini söylemişler ve bu nedenle seçilen stratejiler, işletmenin bulunduğu yer ile bulunmak istediği yer arasında uyumsuzluk yaratmamalıdır (Hamel ve Prahalad, 1996:147). Çevresel fırsatlara uyan bir strateji, yalnızca düzgün ve etkili bir şekilde uygulandığında üstün performans gösterebilir.

Stratejik uyum perspektifinden bir strateji uygulamasının odağındaki bir stratejide yapı (Chandler, 1961), yönetim sistemleri (King, 1978) ve örgüt kültürü (Schwartz ve Davis, 1981; Stonich, 1982) gibi değişkenlerle doğru bir şekilde eşleştirilmesi gerekir. Venkatraman ve Camillus (1984)'e göre bu perspektifin altında yatan varsayımı, stratejinin en üstten gelen konsept olduğu ve uygulama unsurlarının verilen stratejinin bağlamından türetildiğidir (Xu vd., 2006:5). Bartlett ve Ghoshal, uyum için, paylaşılan değerler ve enformel ağlara dikkat çekmişlerdir (Wolf ve Egelhoff, 2001:137).

## 5. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM ARACI OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Stratejik yönetim süreçleri örgüt kültürüne önemli derecede bağımlıdır (Turunç, 2013:325). Coyne (1986) sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarını dört çeşit kapasite ayrımı olarak; fonksiyonel ayırım, konumsal ayırım, kültürel ayırım ve düzenleyici ayırım olarak tanımlamıştır (Hall, 1992:136). Güç, kültür, çevre ve yapılandırma okulları strateji biçimlendirme süreçlerine vurgu yapmışlardır (Betz, 2010:208). Kaynak tabanlı görüşe göre, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında örgütlerin sahip olmuş oldukları kaynaklar çok önemli ve etkilidir. Örgütün kaynaklarının değeri, onların nadir, sınırlı ve taklit edilmesinin zor olmasından gelir. Barney, örgütün sahip olduğu insan kaynağının örgüte temel rekabet avantajı getireceğini savunmuştur (Barney, 1991:105). Barney ve Wright (1998:43), kaynak tabanlı görüşün çerçevesinin önemli bir sonucunun beşerî sermaye becerileri, çalışan bağlılığı, kültür, ekip çalışması gibi insan kaynakları işlevlerinin, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olmasını muhtemel görmüşlerdir. Lawler (2003:35) ise, insanların, yapıların, ödüllerin ve süreçlerin örgütsel tasarım unsurlarının kurum kültürüne yol açtığını belirtmiştir (Gerhart, 2008:245).

Kaynak temelli görüş, sürdürülebilir kültür avantajının bir yolu olarak örgüt kültürünü farklılaştırmanın potansiyel önemini vurgulamıştır. Aksine bağlamsal görüş ise, örgütsel kültürün büyük ölçüde çevre tarafından belirlendiğini ve ulusal kültür gibi kurumsal güçleri vurguladığını savunmuştur. Gerhart (2009)'in kavramsal analizi ve ampirik kanıtların yeniden analizi, ulusal kültürün ortalama olarak örgüt kültürü üzerindeki bir kısıtlama olarak varsayılan güçlü rolünü desteklememiştir. Bu nedenle, kuruluşlar, kurumsal kültürü ve ilgili yönetim uygulamalarını yerelleştirmeyi ya da standartlaştırmayı seçerken, geleneksel bilgeliğin önerdiğinden daha fazla takdir hakkına sahip olabilirler. Ulusal kültürün örgüt kültürünü ne zaman kısıtladığını ve bunun ne zaman daha az olası olduğunu belirlemek için gelecekteki araştırmalara ihtiyaç vardır (Gerhart, 2008:255).

Örgütün tamamlayıcı elemanlarının uygunluğu (politik, teknik ve kültürel sistem) ve bunların stratejik konusunun tamamlayıcılarıyla (strateji, yapı ve insan kaynakları) bütünleştirilmesi, örgütün başarısı için çok önemlidir (Tichy, 1983:65-66). Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) ve Schein (1985) gibi araştırmacılara göre kültürel değerler, çevrenin yönetsel görüşlerinin ve uygun örgütsel tepkilerin şekillendirilmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak, Hambrick ve Brandon (1988) ve Schneider (1989) göre de kültürel değerler strateji oluşturma sürecini ve sonuçlarını etkilemeleri beklenmektedir (Geletkanycz, 1997:616).

Hall (1992) makalesinde hem teorik akıl yürütme hem de ampirik kanıtlar yoluyla, örgüt kültürü gibi maddi olmayan kaynakların analizinin stratejik yönetim sürecinde önemli bir rol oynaması gerektiğini savunmuştur (Hall, 1992:135). Russo vd. (2013) çalışmalarında yönetimin stratejilerini, politikalarını ve uygulamalarını örgüt kültürleriyle uyumlaştırılmasının, örgüt kültürü içinde ortak vizyonlar geliştirmek için bir teşvik görevi gördüğünü ifade etmişlerdir (Russo vd., 2013:13).

Ortak bir örgüt kültürü yaratılmasında, örgüt üyelerinin ortak bir vizyona sahip olmaları ve vizyona inanılması önem arz eder. Ortak bir kültüre sahip örgütler, ortak davranış, inanç, değerler ve ortak beklentilere sahip olacaktır (Daniels ve Daniels, 1994:109). Örgütün üyeleri arasında paylaşılan inanç ve değerler, o örgüt içinde ki eylem ve düşünceleri etkiler (Pearce ve Robinson, 2015:340). Örgütsel kimlik kavramı ile işyerinde ki çalışanların birçok davranış ve tutumunu açıklama ve yorumlama imkânı vardır. Örgütsel kimliğin oluşması, birey ve örgütün amaçlarını bütünleştirerek bireyin ve örgütün bu amaçlar için daha çok çalışmasına olanak sağlamaktadır (Edward, 2005:208).

Fayolle vd. (2010) tarafından örgüt kültürünün küçük bir işletmenin girişimci yönlendirmesi ve performansının itici gücü olabileceği öne sürülmüştür. Dwyer vd. (2003)'ün temel varsayımı, örgütsel kültürün fırsat tanıma dinamiklerinde anahtar bileşenler olan yaratıcı davranışları teşvik edebileceğidir. Barney (1986), Sørensen ve Sørensen (2002), Fayolle vd. (2010) örgüt kültürü ile küçük işletme girişimci yönelimi ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsayımlardır (Khedhaouria vd., 2020:1-2).

Argyris ve Schön (1978), Kabanoff ve Daly (2002), Siehl ve Martin (1990), Sutton ve Callahan (1987) gibi araştırmacılara göre, örgüt kültürü içinde tutarlı olan benimsenen değerler, bir kuruluşun itibarını güçlendirir ve dış meşruiyet sağlar (Craft, 2018:142). Dennison (1990), Covin ve Slevin (1988), Covin (1985) gibi

araştırmacılar üst yönetim ekibinin kültürü ile işletmenin finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki bulan, birleşmemiş bir bağlamda yapılan bir dizi çalışma ile kanıtlanmışlardır (Chatterjee vd., 1992:321).

Bir örgütün ritüelleri, öyküleri ve sembolleri buzdüğünün yalnızca görünen kısmıdır. İnançlar, değerler, tutumlar ve temel varsayımlar gizli ama belirleyicidir. Güçlü kültürler, personele bir aidiyet hissi verir ve bu da iş tatmini veya personelin kaybedilmemesi gibi faydalar sağlar (Marcouse vd., 2014:108). Misyon, örgüt işlevlerinin iş birliği içinde yerine getirilmesinde kültürel bir birleştiricidir ve işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet verir (Donnelly vd., 1984:131).

İşletmenin amaçladığı strateji yapı, sistemler ve kurumsal kültür aracılığıyla uygulanır (Grant ve Jordan, 2014:414). Bir işletmenin örgüt kültürü, stratejik yönetimin daha kolay bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunabilir. İşletme kültürü, işletme stratejisini de destekleyen önemli bir faktördür (Pamuk vd., 1997:267). Deal ve Kennedy (1982), Wilkins ve Ouchi (1983)'e göre örgüt kültürü verimliliği artırmak için bir araç olarak kullanılabilir ve tüm çalışanları organizasyon hedeflerine katılmaya teşvik etmek için kullanılabilir (Appiah-Adu ve Blankson, 1998:241).

Hynes (2009)'a göre örgüt kültürü işletme performansını doğrudan etkileyebilir, ancak işletmenin girişimci yönlendirmesi aracılığıyla strateji oluşturma süreçlerini etkileyebilir ve bu da işletmenin performansını etkileyebilir. Khedhaouria vd. (2020)'nin araştırma sonuçları küçük bir işletmenin bir adhokrazi kültürü ve bir piyasa kültürü ile karakterize edilen örgüt kültürünün finansal performansı artırmak için gerekli yenilikçi ve proaktif davranışları teşvik edebileceğini göstermektedir (Khedhaouria vd., 2020:2).

Kültür yapısı, sistemleri ve çalışanları stratejisi için tamamen uygun olan hiçbir örgüt yoktur (Davis, 1982:68). Strateji uygulayıcıları, stratejiyi destekleyici örgütsel iklimi ve kültürü teşvik etmek zorundadır (Thompson ve Strickland, 1984:268). İşletmelerin faaliyet gösterdiği yapısal koşulları, kaynakları, yetenekleri ve stratejik zihniyeti doğru stratejik yaklaşımı seçmelerinde belirleyicidir (Kim ve Mauborgne, 2009:73).

Stratejiler oluşturulurken göz önüne alınması gereken araçlar olarak; çeşitlilik derecesi, büyüme, değişim hızı ve mevcut kültürü gibi faktörlere bağlı olduğu söylenebilir (Bourgeois ve Brodwin, 1984:260). Stratejileri başarılı bir şekilde uygulayabilmek ve stratejik açıdan örgütleyebilmek için işletmeyi bir kültür sistemi olarak dikkate almak, uyum ve iş birliği içerisinde harekete geçirmek gerekir (Dinçer, 2013:310).

Yöneticiler, stratejik bir zihniyet için, stratejinin, herkesin işi olduğuna dair ortak bir inanç oluşturulmalı. Bu stratejik olarak düşünmek anlamına gelir ve belirli bir kültür, bir dizi ortak değer ve kabul edilen davranış gerektirir (Fogg, 2012:80). İşletmelerde karar vericilerin kalite yönetimi uygulamalarını etkin bir şekilde uygulayabilmeleri için, örgüt kültürü ve bu kalite uygulamaları arasındaki etkileşimi anlamaları gerekmektedir. Leung vd.'ne (2005) göre uluslararası bağlam potansiyel olarak "örgütsel üyelerin" değer ve inançlarına ve dolayısıyla örgütsel kültüre neden olabilir. Dolayısıyla örgüt kültürü, kalite yönetimi uygulamaları ve performans arasındaki ilişkiyi incelerken uluslararası bağlamı açıklamak önemlidir (Naor vd., 2008:672).

Strateji, işletmenin kültür ve değerlerine uygun rasyonel hedeflerin tanımlanması ve sürdürülmesine imkân sağlar (Teece, 2013:254). Bir işletmenin kültürü ve stratejisi ile birlikte dinamik ve tamamlayıcı kaynakları olan insan sermayesini çevresel koşullar altında yönetme kabiliyeti geliştirilmelidir (Chan vd., 2004:18-19). Misyon, örgüt işlevlerinin iş birliği içinde yerine getirilmesinde kültürel bir birleştiricidir (Yurtsever, 1998:26). Örgüt geliştirme, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerleri ve normları değiştirme ve geliştirmeye çalışarak örgüt kültürü yönetimine hizmet eder (Unutkan, 1995:102). Örgüt üyelerinin örgüt kültürünü tanımalarına, ideal örgüt kültürünün oluşması için yapılan planlamaya ve örgütün gelişmesine destek olunması beklenir (Efil, 2010:132).

Graham vd. (2017) örgüt kültürünün rolünü incelediler ve 1.348 Kuzey Amerika firmasının kıdemli yöneticiler ile yapılan görüşmelere dayanarak başarıya ulaşma konusuyla ilgili soruya bir yanıt sundular. Bu çalışmanın sonuçları, katılımcıların %92'sinin kültürlerini geliştirmenin işletmelerin değerini artıracığına inandığını; %85'i etkisiz bir kültürün (yani, kültürel değerler ve normlar arasındaki bağlantıdan yoksun) bir çalışanın etik dışı veya hatta yasadışı olarak hareket etme şansını artırdığına inanmaktadır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında, üst düzey yöneticilerin kültürü etik seçimler, yenilikçilik (yaratıcılık ve uygun risk alma) ve değer yaratma ile ilişkilendirmeleri şaşırtıcı değildir (Smimou, 2020:360).

## SONUÇ

Çalışmamızda işletmelerde strateji uygulamalarının örgüt kültürü üzerindeki etkileri, işletme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulamalarına olan etkisi ile bu etkinin önemi üzerine yapılan yazındaki tartışmalar ortaya konulmuştur. İşletmelerde stratejik yönetim süreci uygulamalarının örgüt kültürü üzerindeki karşılıklı etkileri

olduğu ve uyumun önemi konularının yazında özellikle vurgulandığı tespit edilmiştir. Tüm örgütçe kabul edilen ortak bir örgüt kültürü oluşturmak, işletme performansına olumlu katkı sağlar. Güçlü örgüt kültürü, çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır, ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır, takım gibi hareket etmelerini sağlar. Güçlü kültüre sahip örgütler daha başarılı olurlar. Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için, örgüt üyelerinin aynı doğrultuda ortak değer, norm ve inançları benimsemeleri sağlanmalıdır.

Hiçbir örgüt mevcut kültürünü yok sayarak veya göz ardı ederek hedeflerine ulaşamaz. Literatürde stratejilere uygun örgütsel yapının ve örgüt kültürünün oluşturulmasının önemli bir kritik başarı faktörlü olduğu görüşlerinin ağırlıklı olarak ortaya konulduğu tespit edilmiştir. Literatürde Choo (2013:775), Aspara vd. (2013), Wiewiora vd. (2013) gibi araştırmacılar, örgütsel kültürün örgütsel davranışın birçok yönünü etkilediği tespit etmişlerdir. Gregory vd. (2009) gibi araştırmacıların örgüt kültürünün işletme davranışları ve kurumların etkinliği üzerinde önemli bir etkisi olduğu fikri, yönetim araştırmasında yeni değildir. Gregory vd. (2009) örgütsel kültürün çalışanların tutumları ve kurumun genel etkinliği konusundaki etkilerini göstermişlerdir (Hock vd., 2015:436). Hambrick ve Mason (1984), Hambrick ve Brandon (1988), Schneider (1989) gibi araştırmacılar kültürel değerlerin üst düzey yöneticilerin organizasyon liderleri ve stratejik karar vericiler olarak rollerine getirdikleri yönelimleri şekillendirmeye yardımcı olduğu görüşünü desteklemek için zorlayıcı kanıtlar sunmuşlardır (Geletkanyecz, 1997:629).

Yönetim uygulamaları ve stratejisinin örgüt kültürünü etkilemesi beklenmektedir (Gerhart, 2009:247-248). Bauer ve Matzler (2014), yaptıkları araştırma sonucunda, stratejik tamamlayıcılığın kültürel uyumu ve entegrasyon derecesini de olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Kültürel uyum, birleşme ve satın alma başarısını olumlu etkilemektedir (Bauer ve Matzler, 2014:269). Schneider ve Meyer (1991), stratejik meseleleri yorumlamada ve bunlara yanıt vermede kültürel farklılıklar bulunduğunu belirtmişlerdir. Araştırmalarında çevresel bağlamın etkisini, yani ulusal kültürün etkisini inceleyerek, bireysel, grup ve örgütsel özelliklerin stratejik meseleleri yorumlama ve yanıtlama üzerindeki etkisini gösteren geçmiş araştırmalara dayandırmışlardır (Schneider ve Meyer, 1991:315-318). Uzun vadeyi planlayan yöneticiler, yüksek performansı teşvik eden uygulamaların uygulanması ile profesyonellerinin kültürel uyumunu sağlamak için örgüt kültürünü tanımlamalıdır (Russo vd., 2013:19).

Literatürde işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarının örgüt kültürü, örgüt yapısı ve insan kaynakları yönetimini ile uyumunun önemini çoğunlukla vurgulandığı tespit edilmiştir. Literatürde taraması sonucunda Bauer ve Matzler (2014) gibi araştırmacılar ile birlikte Bijlsma-Frankema (2004), Bragado (1992), Jemison ve Sitkin (1986) gibi araştırmacılarında daha yüksek kültürel uyum ile daha hızlı bir entegrasyonun mümkün olduğunu savundukları tespit edilmiştir (Bauer ve Matzler, 2014:274). Eren vd. (2000) Türkiye'nin 100 büyük işletmesinde yapmış oldukları araştırmada, örgüt kültürünün, önemli bir örgüt içi unsuru olarak stratejik yönetime katkıda bulunduğunu tespit etmişlerdir. Önemli ölçüde güç ve kuvvet unsuru olan örgütün yaşı, örgüt kültürü, örgüt yapısının durumu, örgütün büyüklüğü gibi hususlar ile stratejik amaçlar arasındaki uyumun katkısını ortaya çıkarmışlardır (Eren vd., 2000:117).

Stratejik yönetim süreci uygulamalarında, örgüt kültürünün önemi, etkisi ve karşılıklı etkileşimi yadsınamaz. Seçilen ve uygulanan stratejiler, örgüt kültürü ile çelişmemelidir. Bu süreç doğru yönetilirse, işletme performansına ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine olumlu katkı sağlar. Ortak değerlere ve bilince sahip yüksek kültürlü örgütler üstün performans gösterirler. Örgüt kültürü örgütün DNA'sıdır. Örgütü oluşturan tüm unsurların; çalışanlar, prosedürler, süreçler, kültür ve teknoloji gibi yapı ve strateji üzerinde etkisi vardır. Hock vd. (2015), Aspara vd. (2013) ve Martins vd. (2015) çalışmaları örgütsel kültürün iş modeli inovasyon yetenekleri üzerinde bir etkiye sahip olduğunu ampirik olarak desteklemiştir (Hock vd., 2015:443).

Literatür taraması sonucunda mevcut tartışmalar çerçevesinde, örgüt kültürünün stratejiler üzerinde ve stratejilerinde örgüt kültürü üzerinde kaçınılmaz etkileri olduğu konusunda tartışmalar olduğu tespit edilmiştir. Özellikle strateji ve kültür arasında karşılıklı uyum ve etkileşimin olumlu etkileri üzerinde vurgu yapıldığı görülmektedir. Örgüt kültürü işletmelerin belirlenen hedeflere ulaşmalarında olumlu veya olumsuz önemli bir rol oynar. Stratejik yönetim literatüründe strateji-örgüt kültürü uyumunun sıklıkla gündeme geldiği ve tartışma konusu olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün stratejiler üzerinde önemli etkileri vardır. Bu nedenle örgüt kültürünün unsurları ve mekanizmalarının stratejiler ile uyumlu olması gerekliliği stratejik yönetim yazınında tartışıla gelmiştir. Literatürde strateji ve örgüt kültürü arasında bir uyumun gerekliliğinden bahsedilmesine rağmen yazın bu uyumun mekanizmalarını netleştiremediği tespit edilmiştir. Oysa bu mekanizmaların netleşmesi uyumun sağlanması açısından hayati önem arz etmektedir.

Literatür taraması sonucunda, örgütsel kültürün stratejik konuları etkileyeceğinin tartışıldığı tespit edilmiştir. Örgütsel kültür işletmeden işletmeye farklılık arz edeceğinden hem iç hem de dış '*fırsat*' ve '*tehdit*' yorumlarını

etkileyecektir. Çevresel olayların farklı şekillerde yorumlanması ve bu farklılıkları anlamak, rakiplerle yüzleşmede rekabet avantajı sağlayabilir.

Literatürde örgüt kültürünün stratejiye göre uyumlu olması veya stratejinin örgüt kültürüne uyumlu hale getirilmesi şeklinde iki farklı yaklaşım konusunda tartışmalar olduğu tespit edilmiştir. Stratejik yönetim sürecinde örgüt kültürünün önemli bir etkisinin olduğu ve işletmelerin başarısında önemli bir etkiye ve karşılıklı etkileşime sahip olduğu kabul edilmektedir. Literatürdeki çalışmalarda kültürün önemi ve kültürel özelliklerin çoğunlukla vurgulandığı tespit edilmiştir. Ancak örgütsel kültür ile operasyon yönetimi uygulamaları ve performans arasındaki bağın daha fazla incelenmesi literatüre farklı katkılar sağlayacak ve uygulayıcılara yön gösterecektir.

Strateji ve örgüt kültürü ilişkisi ve etkileşimi konularında uygulamaya yönelik araştırmaların artırılması işletmelere strateji seçiminde ışık tutarak, gelecek için öngörü oluşturarak gelişmelerine katkı sağlayacaktır. Gelecekte strateji ile örgüt kültürünün uyumu konusunda özellikle örgütsel kimlik, iklimin önemi ve uygulamada stratejik bir araç olarak kullanımından örnekler için araştırmaların yapılması, sorunları tespit etmek ve önerilerde bulunmak açısından faydalı olacaktır. İşletmelere rehberlik etmek ve gelecek için öngörü oluşturmak açısından strateji ile örgüt kültürü uyumu konusunda daha fazla uygulamaya yönelik araştırma yapılmasına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Özellikle uygulamadan örnekler ile entegrasyon türlerine dayalı bir kavramsallaştırma kullanarak strateji, kültür, performans bağlantısını araştırmak faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- AKGEMCİ, Tahir ve GÜLEŞ, Hasan Kürşad (2010), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2. Baskı.
- ALEKSİC, Ana ve JELAVIĆ, Sanda Rasic (2017), “*Testing for Strategy-Structure Fit and Its Importance for Performance*”, **Management**, S.22, ss.85-102.
- APPIAH-ADU, Kwaku ve BLANKSON, Charles (1998), “*Business Strategy, Organizational Culture, and Market Orientation*”, **Thunderbird International Business Review**, S.40(3), ss.235-256.
- BARCA, Mehmet (2005), “*Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikayesi*”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, S.5(1), ss.7-38.
- BARCA, Mehmet (2009), “*Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi*”, **Ankara Sanayi Odası**, S.2, ss.34-52.
- BARNEY, Jay B. (1991), “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, **Journal of Management**, S.17(1), ss.99-120.
- BAUER, Florian ve MATZLER, Kurt (2014), “*Antecedents of M&A Success: The Role of Strategic Complementarity, Cultural fit, and Degree and Speed of Integration*”, **Strategic Management Journal**, S.35(2), ss.269-291.
- BETZ, Frederick (2010), **Yönetim Stratejisi** (Çev. Ümit Şensoy), Tübitak Popüler Bilim Kitapları, Ankara.
- BOURGEOIS, Jay L. ve BRODWIN, David R. (1984), “*Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon*”, **Strategic Management Journal**, S.5(3), ss.241-264.
- BURTON, Richard M. ve OBEL, Borge (2004), **Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit**, Springer Science HBusiness Media, New York, 3. Edition.
- CHAN, Lismen M., SHAFFER, Margaret A. ve SNAPE, Ed (2004), “*in Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy And Human Resource Management Practices On Firm Performance*”, **International Journal of Human Resource Management**, S.15(1), ss.17-35.
- CHATTERJEE, Sayan, LUBATKIN, Michael H., SCHWEIGER, David M. ve WEBER, Yaakov (1992), “*Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital*”, **Strategic Management Journal**, S.13(5), ss.319-334.
- CLAYTON, Susan (2002), **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme** (Çev. Mehmet Zaman), Hayat Yayınları, İstanbul.

- CORTES, Claver E., ORTEGA, Eva M. Pertusa ve AZORIN, Molina J. F. (2012), “*Characteristics of Organizational Structure Relating to Hybrid Competitive Strategy: Implications for Performance*”, **Journal of Business Research**, S.65(7), ss.993-1002.
- CRAFT, Jana L. (2018), “*Common Thread: The Impact of Mission on Ethical Business Culture, A Case Study*”, **Journal of Business Ethics**, S.149(1), ss.127-145.
- DAFT, Richard L. (2004), **Organization Theory and Design**, Thompson South-Western, Vanderbilt University, 8. Edition.
- DANIELS, John L. ve DANIELS, Caroline N. (1994), **Global Vision**, McGraw-Hill Inc, Singapore.
- DAVID, Fred R. (2011), **Strategic Management Concepts**, Pearson Education, New Jersey, 13. Edition.
- DAVIS, Stanley M. (1982), “*Transforming Organizations: The Key to Strategy Is Context*”, **Organizational Dynamics**, Winter, ss.64-80.
- DİNÇER, Ömer (2013), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayın, İstanbul, 9. Baskı.
- DONELLY, James H., GIBSON, James L. ve IVANCEVICH, John M. (1984), **Fundamental of Management**, Business Pub. Inc., Texas, 5. Edition.
- DURŞUN, İbrahim Taha (2013), “*Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme*”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, S.1(4), ss.43-56.
- EDWARD, Martin R. (2005), “*Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review*”, **International Journal of Management Reviews**, S.7(4), ss.207-230.
- EFİL, İsmail (2010), **Toplam Kalite Yönetimi**, Dora Basım Yayın, Bursa, 7. Baskı.
- EKŞİ, Hülya (2009), “*Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz*”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.24, ss.165-173.
- EREN, Erol, AREN, Selim ve ALPKAN, Lütfihak (2000), “*İşletmelerde Stratejik Yönetim Düşüncesini Değerlendirme Araştırması*”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, S.1(1), ss.96-123.
- FOGG, Davis C. (2012), **Stratejiyi Uygulamak** (Çev. Melis İnan), Pocket Mentor, Harvard Business School Press, Optimist Yayınları, İstanbul, 2. Baskı.
- FONFARA, Krzysztof, MROZEK, Milena Ratajczak ve LESZCZYNSKI, Grzegorz (2018), “*Change in Business Relationships and Networks: Concepts and Business Reality*”, **Industrial Marketing Management**, S.78, ss.1-4.
- GELETKANYCZ, Marta A. (1997), “*The Salience of Cultures Consequences: The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo*”, **Strategic Management Journal**, S.18(8), ss.615-634.
- GERHART, Barry (2009), “*How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture?*”, **Management and Organization Review**, S.5(2), ss.241-259.
- GRANT, Robert B. ve JORDAN, Judith (2014), **Stratejinin Temelleri** (Çev. Gamze Sart), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- GREENBERG, Jerald (2002), **Managing Behavior in Organizations**, Prentice Hall, 3. Edition.
- GOVER, Laura, HALINSKI, Michael ve DUXBURY, Linda (2016), “*Is it Just Me? Exploring Perceptions of Organizational Culture Change*”, **British Journal of Management**, S.27(3), ss.567-582.
- GULATI, Ranjay, NOHRIA, Nitin ve ZAHEER, Akbar (2000), “*Strategic Networks*”, **Strategic Management Journal**, S.21(3), ss.203-215.
- HODGETTS, Richard M. (1997), **Yönetim** (Çev. Canan Çetin – Esin Can Mutlu), Der Yayınları, İstanbul, 5. Baskı.
- HALL, David J. ve SAIAS, Maurice A. (1980), “*Strategy Follows Structure*”, **Strategic Management Journal**, S.1(2), ss.149-163.
- HALL, Richard (1992), “*The Strategic Analysis of Intangible Resources*”, **Strategic Management Journal**, S.13(2), ss.135-144.
- HAMEL, Gary ve PRAHALAD, Coimbatore Krishnao (1996), **Competing for The Future**, Harvard Business School Press, Boston.

- HILL, Charles W. L., JONES, Gareth R. ve SCHILLING, Melissa A. (2013), **Strategic Management Theory**, Cengage Learning, Canada, 11. Edition.
- HITTMAR, Stefan ve JANKAL, Radoslav (2015), “*Strategic Management of Networks*”, **Management of Network Organizations**, Springer, ss.5-22. (e-book: Sroka Wlodzimierz, Hittmar Stefan, Management of Network Organizations, Springer, 2015).
- HOCK, Marianne, CLAUSS, Thomas ve SCHULZ, Esther (2015), “*The Impact of Organizational Culture on a Firm’s Capabilty to Innovate the Business Model*”, **R&D Management**, S.46(3), ss.433-450.
- JHONSON, Gerry ve SCHOLE, Kevan (1999), **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall Europe.
- JUNQUEIRA, Emanuel, DUTRA, Eduardo Vieira, FILHO, Helio Zanquetto ve GONZAGA, Rosimeire Pimentel (2016), “*The Effect of Strategic Choices and Management Control Systems on Organizational Performance*”, **Revista Contabilidade & Finanças**, Scientific Electronic Library Online, S.27(72), ss.334–348.
- KHEDHAOURIA, Anis, NAKARA, Walid A., GHARBI, Samiha ve BAHRI, Chaima (2020), “*The Relationship Between Organizational Culture and Small-firm Performance: Entrepreneurial Orientation as Mediator*”, **European Management Review**, January, ss.1-14.
- KIM, Chan W. ve MAUBORGNE, Renee (2009), “*How Strategy Shapes Structure*”, **Harvard Business Review**, S.87(9), ss.72-80.
- LUECKE, Richard (2015), **Strateji** (Çev.Turan Parlak), Harvard Business Press - İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 3. Baskı.
- LYNCH, Susan ve MORS, Louise (2018), “*Strategy Implementation and Organizational Change: How Formal Reorganization Affects Professional Networks*”, **Long Range Planning**, February, ss.1-16.
- MACIARIELLO, Joseph ve DRUCKER, Peter (2005), **Gün Gün Drucker** (Çev. Murat Çetinbakış, Zülfü Dicleli), MESS Yayınları, İstanbul.
- MARCOUSE, Ian, ANDERSON, Philippa, BLACK, Alexandra, MACHIN, Denry ve WATSON, Nigel (2014), **İşletme Kitabı** (Çev. Tufan Göbekçin), Alfa Yayınları, İstanbul.
- MEIER, Stephan, STEPHENSON, Matthew ve PERKOWSKI, Patryk (2019), “*Culture of Trust and Division of Labor in Nonhierarchical Teams*”, **Strategic Management Journal**, S.40(8), ss.1071-1193.
- MILES, Raymond E., SNOW, Charles C. ve COLEMAN, Henry J. (1978), “*Organizational Strategy, Structure, and Process*”, **Academy of Management Review**, S.3(3), ss.546–562.
- MILLER, Danny (1986), “*Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis*”, **Strategic Management Journal**, S.7(3), ss.233–249.
- MILLER, Danny (1996), “*Configurations Revisited*”, **Strategic Management Journal**, S.17(7), ss.505-512.
- MONDY, Wayne R. ve GORDON, Judith R. (1990), **Management and Organizational Behavior**, Allyn and Bacon, USA.
- MORGAN, Gareth (1998), **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor** (Çev. Gündüz Bulut), Mess Yayınları, İstanbul.
- NAOR, Michael, GOLDSTEIN, Susan M., LINDERMAN, Kevin W. ve SCHROEDER, Roger G. (2008), “*The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices*”, **Decision Sciences**, S.39(4), ss.671-702.
- NEIS, Dyogo Felype, PEREIRA, Mauricio Fernandes ve MACCARI, Emerson Antonio (2016), “*Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities*”, **Brazilian Business Review**, S.14(5), ss.479-492.
- NEMLİ, Esra (2000), **Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları**, İstanbul Sanayi Odası Çevre Şubesi Yayınları, İstanbul.
- OKUMUŞ, Fevzi (2003), “*A Framework to Implement Strategies in Organizations*”, **Management Decision**, S.41(9), ss.871-882.

- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (1995), “*Organizasyon Kültürü*”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayınları, İstanbul, 2. Baskı, ss.120-127.
- ÖZKALP, Enver (1999), “*Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma*”, **Anadolu Üniversitesi İBF Dergisi**, S.15(1-2), ss.437-472.
- PAMUK, Gündüz, ERKUT, Haluk, AKGÜÇ, Öztin, ÜLENGİN, Burç, ÜLENGİN, Füsün, ALPAY, Yurdakul ve KOŞMA, Hamza (1997), **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- PEARCE, John A. ve ROBINSON, Richard B. (2015), **Stratejik Yönetim** (Çev. Mehmet Barca), McGraw-Hill Irwin, Nobel Yayınları, Ankara, 12. Baskı.
- PEREZ, Virginia Fernandez, MONTES, Francisco Javier Llorens ve MORALES, Victor Jesus Garcia (2014), “*Towards Strategic Flexibility: Social Networks, Climate and Uncertainty*”, **Industrial Management & Data Systems**, S.114(6), ss.858-871.
- PRINCE, Melvin, FORR, James, WARDLAW, Jim ve PLUMMER, Joseph (2019), “*CEO Archetype Identity Drives Organization Culture*”, **Journal of Leadership Studies**, S.13(3), ss.62-67.
- RUSSO, Giuseppe Maria, TOMEI, Patricia Amelia, LINHARES, Antonia Braga ve SANTOS, Andre Moreira (2013), “*Correlation Between Organizational Culture and Compensation Strategies Using Charles Handy’s Typology*”, **Performance Improvement**, S.52(7), ss.13-21.
- SCHEIN, Edgar H. (1984), “*Coming to a New Awareness of Organizational Culture*”, **Sloan Management Review**, Winter, S.25(2), ss.3-16.
- SCHNEIDER, Susan C. ve MEYER, De A. (1991), “*Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture*”, **Strategic Management Journal**, S.12(4), ss.307-320.
- SMIMOU, Kamal (2020), “*Corporate Culture, Ethical Stimulus, and Managerial Momentum: Theory and Evidence*”, **Business Ethics**, S.29(2), ss.360-387.
- TEECE, David J. (2013), **Dynamic Capabilities & Strategic Management**, Oxford University Press, Oxford.
- THOMPSON, Arthur A. ve STRICKLAND, Josephine A. (1984), **Strategic Management: Concept and Cases**, Business Publications.
- THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND, Josephine A. ve FULMER, William E. (1984), **Readings in Strategic Management**, Business Publication, Texas.
- THOMPSON, Arthur A. ve STRICKLAND, Josephine A. (1993), **Strategic Management Concepts & Cases**, Irvin, Alabama Univ., New York, 7. Edition.
- TICHY, Noel (1983), “*The Essentials of Strategic Change Management*”, **Journal of Business Strategy**, Spring, S.3(4), ss.55-67.
- TURUNÇ, Ömer (2013), “*Stratejik Yönetim Örgütsel Performansı nasıl Etkiler? Kişi-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü*”, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nobel Akademi Yayınları, Kütahya.
- UNUTKAN, Göksel Ataman (1995), **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- WOLF, Joachim ve EGELHOFF, William G. (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and Integrating the Research on National And International Firms*”, **Schmalenbach Business Review**, April, S.53, ss.117-139.
- WRIGHT, Peter L., PRINGLE, Charles D. ve KROLL, Mark J. (1992), **Strategic Management**, Allyn and Bacon, Massachusetts.
- XU, Shichun, ÇAVUŞGİL, Tamer S. ve WHITE, Chris J. (2006), “*The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assesment*”, **Journal of International Marketing**, S.14(2), ss.1-31.
- YURTSEVER, Rıdvan (1998), “*Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı*”, **Yönetim**, S.9(29), ss.26-33.

# Afet Politikalarında Risk Unsuru ve Afet Mevzuatında Risk Yönetimi

## Risk Factor in Disaster Policy and Risk Management in Disaster Legislation

### Gülcan AZİMLİ ÇİLİNGİR

Dr. Arş. Gör., Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi,  
İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü,  
gulcanazimlicilingir@yyu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-3618-2104>

Makale Başvuru Tarihi: 11.02.2020  
Makale Kabul Tarihi: 06.05.2020  
Makale Türü: Araştırma Makalesi

### İlke ÖRÇEN GÜLER

Dr. Arş. Gör., Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi,  
İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü,  
ilkeorcen@yyu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-8755-609X>

### ÖZET

Afetler neden oldukları can kayıpları yanında ekonomik ve toplumsal yapıya verdikleri zararlar nedeniyle tarih boyunca insanlığın en önemli sorunlarından biri olmuştur. Literatürde fiziksel, kültürel, ekonomik ve sosyal yönleriyle ele alınması gereken disiplinlerarası bir olgu, hükümetlerin gündeminde yönetilmesi gereken bir politika alanı olarak yer almaktadır. Afet en genel tanımıyla, nedeni doğa kaynaklı olabildiği gibi insan faaliyetleri sonucunda da ortaya çıkan toplumlar üzerinde zarar verici ve tahrip edici etkileri olan fiziksel olaylardır. Zarar verici ve tahrip edici etkileri olan, bu fiziksel olayların etki alanının genişlemesi ve toplumsal maliyetinin giderek artmasının en temel nedeni, alınan politika ve planlama kararlarıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, afetlerin kaynağı doğal olsa dahi sonuçları insan eliyle üretilmektedir. Afetlerin etkilerinin boyutları ve etki alanının giderek genişliyor olması afet politikalarında ve afet yönetiminde gelişmeleri de beraberinde getirmiştir. Burada afetler, ortaya çıktıktan sonra oluşan zararları telafi etmek ve gerekli acil destek mekanizmalarını hayata geçirmeye yönelik olan kriz yönetimi yaklaşımı, yerini risk yönetimi yaklaşımına bırakmaktadır. Bunun temel nedeni, ortaya çıkan zararın giderilmesinin hem ekonomik hem de sosyal maliyetinin önlemekten daha fazla olmasıdır. Diğer yandan gerek afetlerin küresel düzeyde görülme sıklığı, gerekse ortaya çıkma nedenlerinin çeşitlenmesi risk, algısının değişmesini de beraberinde getirmiştir. Bunun sonucu olarak yeniden tanımlanan risk kavramı ile risk yönetimi süreci afet politikalarında temel yaklaşım olarak uygulanmaya başlanmıştır. Bu çalışma afet ve risk kavramları arasındaki ilişkiyi ele alarak afet politikalarında risk yönetimi yaklaşımının önemini ortaya koyarak, Türkiye’de afet politikalarının uygulama araçlarından bir olarak afet mevzuatında risk yönetiminin ne şekilde ele alındığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

### ABSTRACT

Disasters have been one of the most important problem of humanity throughout history due to loss of lives and damages to the economic and social structure. It’s an interdisciplinary phenomenon that needs to be addressed in the literature with its physical, cultural, economic and social aspects and a policy area needs to be managed in the governments agenda. Disasters, in their most general definition, are physical phenomenon that have damaging and destructive effects on societies and they caused by human activities as well as nature. The main reasons for the widening of the impact area and the increasing social cost of these physical facts which have damaging and destructive effects are the policy and planning decisions. In this respect, even if the source of disasters is natural, the results are produced by human. The extent of the impacts of disasters and the widening of the impact area have led to developments in disaster policies and disaster management. The crisis management approach like emergency support mechanisms which aims to compensate the damage after disaster is being replaced the risk management approach. Its main reason is economic and social cost of recovering damages is higher than prevent them. On the other hand, both prevalence of disasters at global level and the diversification of the causes of disasters have brought a change in risk perception. As a result of this, redefined risk concept and risk management process has started to be implemented as the main approach in disaster policies. This study aims to reveal the importance of risk management approach in disaster policies by considerin the relationship between disaster and risk concepts and how risk management is addressed in disaster legislation as one of the implementation tools of disaster policies in Turkey.

#### Anahtar

#### Kelimeler:

Afet,  
Afet Mevzuatı,  
Afet Politikası,  
Risk,  
Risk Yönetimi,

#### Keywords:

Disaster,  
Disaster  
Legislation,  
Disaster Policy,  
Risk,  
Risk Management.

## 1. GİRİŞ

Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletlerin ortak hazırladığı bir raporda belirtildiğine göre depremler, kuraklık, seller ve fırtınalar gibi doğal tehlikeler insanların ihmal ve eylemleri sonucunda, ölüm ve zararları ile doğal olmayan afetlere dönüşürler (WB - UN, 2010:23). Dünya genelinde giderek daha karmaşık hale gelen, etki alanı genişleyen ve sıklığı artan afetler, meydana geldikleri yerdeki sosyo-ekonomik yapıyı önemli ölçülerde zarara uğratmaktadır. Afetlerin doğal olarak yıkıcı etkileri, toplumların afetlere karşı hassas olan unsurlarıyla birleşerek yarattıkları riskler büyük boyutlu can kayıplarına ve ekonomik zararlara yol açmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin gelişme düzeylerine verdikleri zararlar ve bu ülkelerde yaşayan yoksul kesimler üzerindeki yıkıcı etkileri nedeniyle afetler, insani yardım gerektiren süreçler olmaları yanında gelişme sorunu olarak algılanmaya başlanmıştır (Dilley vd., 2005:1). Bunun sonucu olarak afetlere ilişkin risk algısı ve kapsamı da değişmeye başlamış, afet politikalarına ilişkin kararlarda risk azaltma ve risk yönetimi süreçlerine odaklanılmaya başlanmıştır. Afet risklerini azaltmaya odaklanmış afet politikalarının temel araçlarından bir tanesi risk yönetimi sürecinin gereklerini güvence altına almış olan, bu bağlamda yetkili ve sorumlu kurumların belirlenmesini sağlayan hukuki düzenlemelerdir. Çalışmanın ilk bölümünde uluslararası belgeler ve raporlar çerçevesinde risk kavramı ve afet risk yönetiminin kapsamı ele alınmış, ikinci bölümünde ise afet hukuku içerisinde afet riski azaltma ve risk yönetiminin nasıl ele alınması gerektiği ve Türk afet mevzuatının risk yönetimine ilişkin düzenlemeleri değerlendirilmiştir.

## 2. AFET POLİTİKALARINDA RİSK KAVRAMI

Risk, kaybedilme olasılığı bulunan bir değeri temsil eden soyut bir kavramdır (Balamir, 2007:35). Afet politikalarında risk kavramı, zarar verici ve tehlike yaratan bir olayın fiziksel olarak ortaya çıkma olasılığı ile ilgili değildir. Risk, gerçekleşen zarar verici olayın afete dönüşmesini olanaklı kılan, toplumun bu olaylar karşısındaki savunmasızlığı ile ortaya çıkan bir kavramdır (Inter-American Development Bank, 2010:1). Bir diğer deyişle afet politikalarında risk, zarar verici etkileri olan olayların ortaya çıkması, yoğunluğu ya da sıklığı tarafından belirlenemez. Zarar verici bir olayın afete dönüşmesine neden olan başlıca unsurları sosyal etkenler, politik koşullar ve ekonomik yapı oluşturmaktadır. Bu doğrultuda afet riski, belirli bir yerde ve belirli bir süre içerisinde meydana gelebilecek potansiyel can kaybı ve zarara neden olabilecek, bir toplumun yada sistemin maruz kaldığı tehlike yaratan olay karşısında savunmasızlığı ve olayla başa çıkma kapasitesinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (UNISDR, 2019). Toplumların savunmasızlığı, özellikle afetlere açık alanlarda sosyal süreçlerle ve nüfusun zarar verici olaylar karşısındaki kırılganlığı, duyarlılığı ya da bu olaylara karşı dayanıklı olmamasıyla ilgilidir. Diğer bir deyişle, afetler, doğaları gereği sosyo-çevresel olgular olup, ortaya çıkışları sosyal olarak yaratılan risklerin sonucudur (IDB, 2010:1). Kaynak paylaşımı, arazi kullanımı, sektörel ve kentsel planlama gibi politik ve ekonomik kararlar afet riskini ortaya çıkarır. Yaşanan zarar verici olaylar sonrasında bu olaylara karşı alınan önlemler, ortaya çıkan hasarı gidermeye yönelik iyileştirme sürecine ilişkin kararlar, afet riskini etkiler. Bu çerçevede güvenli yerleşim yerlerinin oluşturulması sürecinde yapılan tercihler, arazi kullanım kararları, yer seçim kararları afet risklerini ortaya çıkaran temel etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle ekonomik ve politik sistemlerin ekolojik sistemlerle giderek artan düzeyde etkileşim halinde olması sonucu riskler günümüzde sistematik bir hal almıştır.

İnsanlık tarihinde içinde bulunduğumuz dönem, dünyanın hızla değiştiği ve her açıdan birbiriyle bağlantılı hale geldiği, dolayısıyla bilinen ve bilinmeyen pek çok risk ile karşı karşıya olduğumuz bir dönemdir. Bunun sonucu olarak da yeni riskler ve bu risklerin birbiriyle bağlantısını ortaya koymak, pek çok açıdan önemli bir hal almıştır. Önceleri risk oluşturması muhtemel olan pek çok konu, bugün hali hazırda toplumların telafi etmek ve ortadan kaldırmak durumunda olduğu zararlara yol açmaktadır. Afet risklerine ilişkin değerlendirmeler, riskin kaynağına göre yapılmaktadır. Özellikle doğa kaynaklı olarak ortaya çıkan zarar verici olayların (deprem, volkanik patlamalar, vb.) sonucu olan risklere ilişkin bilgi birikimimiz oldukça fazladır. İnsanlık tarihi kadar eski deneyimlere göre, genellikle bu olaylar o anda ortaya çıkar ve kısa sürede müdahale edilebilir. Günümüzde ise, kaynağı doğa olmayan, ortaya çıkarabilecekleri sonuçlara karşı daha deneyimsiz olduğumuz başka zarar verici olaylar söz konusudur. Ekolojik ve ileri teknolojik faaliyetlerin ortaya çıkardığı sonuçlar gezegende insan yaşamı yanında tüm yaşam formlarını tehdit etmekte, yarattıkları etkiler buldukları yer ile sınırlı kalmamakta ve uzun zaman dilimlerine yayılmaktadır (Örçen Güler, 2019:3). Küresel iklim değişikliği, biyolojik çeşitlilik ve ekosistem kaybı, ormansızlaşma, kuraklık, fiziksel çevrede değişikliklere yol açmakta ve kaynak kayıplarına sebep olmaktadır. Böylece oluşabilecek yeni afetlerin sebebi olabildikleri gibi afetlerin etkilerini de ağırlaştırmaktadırlar. Küresel çevre sorunlarıyla birlikte endüstriyel ve teknoloji kaynaklı kazaların pek çoğu

günümüzde afet risk yönetimi sürecinde değerlendirilmesi gereken çevresel güvenliği de tehdit eden riskler olarak karşımıza çıkmaktadır (Örçen Güler, 2019:4). Bu durum bizlere yeni risk grubunu küresel ölçekli ve hatta evrensel boyutlu olduğunu göstermek ve de nedensel olarak risk kaynağı ve etki alanını bir araya getirmektedir (Beck, 2014:26-36).

Risk kavramının içeriği genişleyerek afet olgusunun kapsamını değiştirmiştir. Önceleri risk kaynağı olarak algılanmayan pek çok faktörün afete dönüşebilecek düzeyde zarar verici olaylara yol açabileceğinin deneyimlenmesi sonucu afet kavramının da kapsamı genişlemiştir. Yeni riskler, insan ile birlikte diğer yaşam formlarını da tehdit ederek, insan yaşamının temeli ve pek çok ekonomik etkinliğin girdisi olan kaynakların kaybına yol açmakta, ekonomik ve toplumsal zararın boyutlarını da arttırmaktadır. Sonuç olarak afetlerin sonuçları birikimli biçimde büyüyerek belirsizleşmektedir. Afet risklerinin bu denli çeşitlenmesi ve afetlere ilişkin algıyı da değiştirmesi sonucu afet politikalarında ve afet yönetiminde risk yönetimi konusu gündeme getirmiştir. Bu bağlamda sistematik hale gelen risklerin, entegre ve yenilikçi yöntemlerle acil ve planlı biçimde azaltılması gerekmektedir (UNISDR, 2019:iii).

### 3. AFET POLİTİKALARINDA RİSK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Günümüzde afetler yalnızca doğa kaynaklı değil aynı zamanda ekonomik, teknolojik, politik kararların sonucu olarak ortaya çıkan olgular olarak karşımıza çıkmakta, sonuçlarının ekonomik ve toplumsal maliyetinin yüksek olması, afetlerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınan politikalarla yönetilmesi gereken süreçler olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Dünya genelinde giderek sayıları ve şiddeti artan ve çok çeşitli sebeplerle ortaya çıkan zarar verici olayların afetlere dönüşmesi sonucu, toplumlar çevresel, ekonomik ve sosyal açılardan büyük kayıplara uğramaktadırlar. Afetlerin bu çok yönlü ve boyutlu etkileri, afet politikaları ile gelişme politikalarının birarada değerlendirilmesini gerektirmektedir. Uluslararası alanda afet yönetimi ve politikalarına ilişkin girişimlerin gelişme politikaları, özellikle de sürdürülebilir gelişme politikalarıyla bütünleşik biçimde ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda afet yönetimi, toplumun sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşamasını engelleyen afet sürecinin, tanımlanması, planlanması ve yönetilmesini kapsar (Toprak Karaman, 2017:2). Afetlerin yönetiminin ilk aşamasını oluşturan afetlerin tanımlanması ve risklerin belirlenmesi ortaya çıkabilecek kayıpları engellemek afetler sonrasında süreci de doğru yönetebilmek açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda günümüzde afet yönetimi içerisinde risk yönetimi giderek daha çok ön plana çıkmaktadır.

Afet risk yönetimi; yönetsel talimatlar ve kurumları kullanarak, strateji ve politika uygulama kapasitesi aracılığıyla, afet olasılıkları ile etkilerini azaltmaya dönük mücadele yöntemlerini geliştirmeyi kapsayan sistematik bir süreçtir (IFRC - UNDP, 2015:7). Afet risk yönetimi süreci, önleyici, zarar azaltıcı ve afetlere hazırlıklı olmayı kapsayan bir dizi önlem ve faaliyetler aracılığıyla, ortaya çıkan zarar verici olayların, kalıcı olabilecek etkilerini azaltmayı ya da bunlardan kaçınmayı hedefler. Bu hedefe yönelik olarak; yasal, politik, yönetsel ve kurumsal çerçevenin kurulması sürecini de içerir.

İster doğa isterse insan eliyle üretilmiş olsun, zarar verici bir olayın afet olarak değerlendirilip değerlendirilmeyeceği, neden olduğu can kaybı ile ekonomik ve toplumsal kayıplarla ölçülmektedir. 2018 yılında dünya genelinde rapor edilen 315 afet olayından 68 milyon insan etkilenmiş, 11.804 kişi yaşamını kaybetmiş ve 131.7 milyar Amerikan Doları değerinde ekonomik kayıp gerçekleşmiştir. Afetlerden etkilenen insan sayısına göre en çok Güney Asya ve Afrika kıtaları zarar görürken, ekonomik kayıp açısından Amerika kıtası en çok zarar gören bölge olmuştur (CRED, 2019:2-6). Afetlerden etkilenen insan sayısının Asya ve Afrika'da fazla olması özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde can kaybının fazla olduğu ve bu toplumların afetler karşısındaki savunmasızlığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Afetler, özellikle gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde edinilmiş ekonomik unsurların ve kaynak kaybının yüksek olması nedeniyle gelişme politikalarına ve faaliyetlerine büyük zarar vermektedir. Bu kaynak kaybı halihazırda ekonomik gelişmişlik seviyesi düşük olan toplumların afetler karşısındaki savunmasızlığını arttırmakta, afetler sırasında ve afetler sonrasında yeniden inşa ve iyileşme süreçlerini de olumsuz etkileyerek, afetlerle başa çıkma kapasitesini zayıflatmaktadır. Bu bağlamda afetler; ekonomik, çevresel ve toplumsal değerler üzerindeki olumsuz etkileri ile politikalarına ve özellikle de sürdürülebilir gelişme politikalarına zarar vermektedir. Bu yönüyle afetler öncelikli olarak bir gelişme sorunudur ve afet risklerini azaltmaya yönelik uygulamalar, afet riskinin yüksek olduğu bölgelerde sürdürülebilir gelişmenin de hayata geçirilmesinde öncelikli bir yere sahiptir.

Afet politikalarında yaygın olarak uygulanmakta olan kriz yönetiminde, afetler ortaya çıktıktan sonra karşılaşılan zararlarla yüzleşme, bu zararın ilk etkilerini giderme ve iyileşme çalışmalarının ardından yeniden bir afetle karşılaşma durumunda, afet yönetimi sürecini etkinleştirme maliyeti; halihazırda afetler karşısında savunmasızlığı ve afetlerle başa çıkma kapasitesi düşük olan toplumlarda, büyük bir toplumsal ve ekonomik yük

olarak karşımıza çıkmaktadır. Risk yönetimi kriz yönetiminin maliyetini, zarar verici olayların gerçekleşmesi öncesinde hazırlıklı olma sürecine ağırlık vermesi nedeniyle düşürmekte, böylece afetler sırasında toplumların direnci ve afetlerle başa çıkma kapasitesini arttırmaktadır.

Dünya genelinde afetlerin hem nicel hem de niteliksel olarak büyümesi, afetlere ilişkin algının afetlerin fiziksel olduğu kadar ekonomik, sosyal ve politik kaynakları olan olgular olarak değerlendirilmeye başlamaları ile afet riskini ve etkilerini azaltmak yönünde önlemler almak için, uluslararası alanda çeşitli girişimlerde bulunulmuştur. Uluslararası örgütlerin çabaları ile geliştirilen ve afet olgusunun sosyo-ekonomik bir yaklaşımla ele alındığı bu girişimlerde, dünya üzerinde tehlikeli doğa olaylarının sıklıkla yaşandığı bölgelerde ortaya çıkabilecek afet risklerini azaltmak, afet riskini yönetmek konularında öncelikler, politika ve uygulama önerileri dikkat çekicidir.

1990'ların başında dünya genelinde pek çok bölgede yaşanan ve ağır kayıplarla sonuçlanan afetler sonucunda, afet risk yönetiminin teknik bir disiplin olması yanında afetlerin sosyo-ekonomik sonuçlarına odaklanan geniş bir bakış açısıyla ele alınmaya başlanmasına yol açarak Birleşmiş Milletler (BM) Genel Kurulu'nu harekete geçirmiştir. BM Genel Kurulu, özellikle gelişmekte olan ülkelerde ve tüm insanlık için afet riskini azaltma konusunda uluslararası düzeyde ortaklığa çağrı yaparak, 1990 ile 1999 yılları arasında Uluslararası Afet Risklerini Azaltma On Yılı olarak kabul etmiştir (Resolution, 44/236, 22.12.1989). Bu süreçte hükümetlere ulusal afet azaltma programlarının oluşturulması yanında afetlerin önlenmesi için ekonomi, arazi kullanım ve sigorta politikalarının yeniden belirlenmesi ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde afetlerin önlenmesinin ulusal gelime programlarına entegre edilmesi tavsiye edilmiştir. 1994 yılında Japonya'da düzenlenen BM Dünya Doğal Afetleri Azaltma Konferansı, risk azaltmanın gelişme planlama ve uygulamalarında giderek artan oranda yer almasını sağlaması bakımından önemli bir girişimdir. Konferansta kabul edilen Daha Güvenli Bir Dünya İçin Yokohama Eylem Planı ve Stratejisi'nde dikkat çeken en önemli ilke; risk değerlendirmesi sürecinin, sürdürülebilir gelişmeye odaklı planlama faaliyetlerine entegre edilmesinin gerekliliğidir. BM tarafından 2005-2015 yılları arasındaki dönemde afet risklerini azaltmaya yönelik hazırlanan Hyogo Çerçeve Eylem Planı uygulama sürecine ilişkin yapılan değerlendirmede; afet riski azaltmaya yönelik politikalar ve alınacak önlemlerin gelecekte yaşanması olası kayıpların önüne geçilmesinde ekonomik ve toplumsal maliyeti azaltmaya yönelik etkin rolü doğrulanmıştır. Afet yönetiminde ekonomik ve toplumsal maliyeti azaltan niteliği ile risk yönetiminin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki kazanımı sağlanmış ekonomik ve sosyal gelişmelerin, afetler nedeniyle kaybedilmesini önlemede ve sürdürülebilir gelişmenin hayata geçirilmesinde etkin bir rolü olduğu görülmüştür. Uluslararası düzeyde risk azaltma süreçlerinin uygulamaya konulması ve afet politikalarının risk yönetimine odaklanmış olmasına karşın afetlerin sayısı ve şiddetinin artarak devam etmesi, afetlere yönelik risk tanımlarının güncellenerek yapılmasını gerektirmektedir. Küresel ölçekte etkilerini giderek daha belirgin olarak görmeye başladığımız başta iklim değişikliği olmak üzere çevresel sorunlardan kaynaklanan afet risklerinin dikkat çekici boyutlara vardığı, bununla birlikte insan eliyle üretilmiş olan teknolojik ve sanayi kaynaklı afet risklerinin de dikkate alınmasının afet politikalarının etkinliğini arttıracığı öne sürülmüştür.

2015-2030 yılları arası süreçte afet risklerini azaltmaya yönelik politika ve uygulama önerilerine yer verilen Afet Risklerini Azaltma Sendai Çerçeve Eylem Planında; afet risk azaltma ve yönetimi sürecinde risk kavramına ilişkin algının oluşturulması, risklere karşı toplumun direncini arttıracak önlemlerin alınması, afet risklerini azaltma sürecinin iyileştirme ve yeniden inşa aşamalarında oluşabilecek yeni riskleri de dikkate alarak uygulamaların yapılması temel öncelikler olarak belirlenmiş olup, risk yönetiminin merkezi ve yerel düzeyde politika kararları ve hukuki düzenlemelerle desteklenmesinin önemi vurgulanmıştır. Bu süreçte devlet kurumları ile özel sektör ve sivil toplum örgütleri ile halk işbirliğinin önemine dikkat çekilerek, gerek politika kararlarında gerekse yasal düzenlemelerde yetki, görev ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

#### **4. AFET POLİTİKALARINDA RİSK YÖNETİMİ VE HUKUKİ DÜZENLEMELER**

Afet yönetimi ve afet politikalarının en önemli araçlarından birisi olan hukuki düzenlemeler, afet riskinin azaltılmasına yönelik sürecin işleyişi açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Hyogo Çerçeve Eylem Planı önceliklerinde yasal düzenlemelerin önemi afet risklerini azaltmanın ulusal ve yerel öncelikler arasında yer aldığı ve güçlü bir kurumsal ve yasal temelin uygulamaların etkinliğini arttıracığı vurgulanmıştır. Afet riskini azaltmaya yönelik politikalar ile afet zararlarını azaltma yönetimine ilişkin yapının bağlantısının kurulmasında hukuk, önemli bir araçtır. Genellikle afet risklerini azaltmaya yönelik kararlar, gerek politika belgelerinde gerekse plan ve strateji belgelerinde kendine geniş bir yer bulmakta, ancak uygun hukuki düzenlemeler yapılmadığında uygulamaya geçmemektedir.

Bu eylem planının ardından Afet Riski Azaltma Küresel Platformunun 2011 yılında Cenevre’de düzenlenen Üçüncü Toplantısında, afet riski azaltma sürecine yönelik yasal düzenlemelerin kimi eksiklikleri olduğuna değinilmiş, ulusal düzeydeki deneyimlerin iyileştirilmesi için Kızılhaç ve Birleşmiş Milletler tarafından etkin yasal düzenlemelerin çerçevesini çizen ve özellikle vurgulanması gereken konu başlıklarını belirleyen, böylece ulusal düzenlemelere yol göstermeyi amaçlayan bir rapor hazırlanmıştır (IFRC - UNDP, 2014:9). Bu rapora göre, afet politikalarında risk azaltma sürecine ilişkin hukuki düzenlemeler, kurumsal düzenlemeler açısından çok önemli bir role sahiptir. Kurumların yetki ve görevleri belirlenmiş, merkezi yönetim ve yerel yönetimler arasındaki ilişkilerin kurulmuş olması, uygulamalar açısından önemlidir. Ayrıca hukuki düzenlemeler, kurumlar ve afet riski belirleme ve azaltma sürecinde etkili rolü olan diğer paydaşlar arası koordinasyonun sağlanmasına yönelik bir araç olarak da görülebilir. Raporda dikkat çeken bir unsur da afet riski azaltmaya yönelik hukuki düzenlemelerin diğer hukuk alanlarıyla ilişkisinin kurulmasının, risk azaltmada hukukun etkinliğini arttırdığına yönelik saptamadır. Bu amaçla özellikle kentsel planlama, arazi kullanımı, gecekondu alanları, çevresel konulara ilişkin hukuk belgeleriyle afet hukukunun ilişkisinin kurulması, afet politikalarına bütüncül bir yaklaşımı olanaklı kılmakta, risk alanlarının ve risk unsurlarının belirlenmesi ve riskin yönetilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bunlara ek olarak hukuki düzenlemelerde yer verildiğinde afet risklerini azaltma sürecine olumlu katkı sağlayan başka unsurlar da vardır. Bunların başında erken uyarı sistemleri ve risk haritalarının hazırlanması gelmektedir. Risk değerlendirme sürecinin bir parçası olarak risk haritalarının hazırlanması, afet türlerine göre sınıflandırma yapılarak ya da zarar ortaya çıkması muhtemel alanlarda ortaya çıkabilecek zarar türlerinin belirlenmesi şeklinde yapılabilir. Bu aşamaların hukuki düzenlemelerde yer alması görevli kurum ve hükümet dışı örgütlerin sorumluluklarının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Hukuki düzenlemelerde yer aldığına olumlu etkileri olan bir diğer konu da katılımdır. Afet politikalarına halkın katılımı, afet risklerini azaltmada önemli bir rol oynamaktadır. Gerek afetlere hazırlık aşamasında alınacak önlemler gerekse afet sonrasında yapılacaklar konusunda halkın katılımının hangi yöntemlerle hangi aşamalarda sağlanacağına ilişkin sürecin hukuki düzenlemelerde yer alması, katılımı güvence altına almak açısından önemlidir. Katılımın en önemli unsurunu dezavantajlı gruplar ve kadınlar oluşturmaktadır. Afet riski, özellikle toplumların zarar oluşturan olaylara karşı savunmasızlığı ile doğru orantılı olarak artmakta olduğundan toplumsal olarak dezavantajlı gruplar ve kadınların afet risklerini azaltmaya yönelik düzenlemelerin bir parçası olması gerekmektedir. Afetlere karşı hazırlıklı olmada halkın katılımının bir başka boyutu da halkın bilinçlendirilmesi ve afet eğitiminin gerçekleştirilmesidir. Bu aşamada çeşitli düzeylerdeki eğitim kurumları içerisinde gerekli eğitim içeriğinin oluşturulması ve sürekliliğin sağlanmasında hukuki düzenlemelerin rolü vardır.

#### 4.1. Afet Mevzuatında Risk Yönetimi

Türkiye’de afete ve afet yönetimi örgütlenmesine ilişkin yasal düzenlemeler, meydana gelen her doğa olayının ardından, o olaya ilişkin özel bir kanunun çıkarılması yoluyla gelişmiş ve afetler meydana geldikten sonra oluşan kriz ortamında, afetlerden etkilenen insanlara bir an önce yardım edilmesi ve yaraların hızla sarılması amacıyla müdahale, iyileştirme ve yeniden yapıma yönelik tedbirlerin alınması çalışmalarına ağırlık verecek hükümlerle genişletilerek bugüne kadar gelmiştir. Sonuçta, zamanla çok dağınık ve çok çeşitli kurum ve kuruluşlar eliyle yürütülmeye çalışılan karmaşık bir yapının oluşmasına neden olmuştur (Ergünay, 2008:99; Taş ve Erdal, 2015:1075).

Türkiye’de afet yönetiminde rol alan kuruluşlar arası koordinasyon ve işbirliğini sağlama rolü, Afet ve Acil Durum Yönetimi (AFAD) Başkanlığınca yerine getirilmektedir. AFAD, bu rolüyle ülkenin genelinde afet yönetimi ile ilgili faaliyetlerin düzenlenmesi, yönlendirilmesi ile her türlü destekleme ve denetleme işlerini yerine getirmektedir. Afet ve acil durumların sebep olduğu zararlardan korunmak, afet risklerini en aza indirmek, afetlerin meydana gelmesinin ardından yapılması gereken faaliyetler hakkında tavsiye ve önerilerde bulunmak, gerçekleştirilecek politikaları belirlemek yetki ve görevi ise, Afet ve Acil Yardım Danışma Kurulu’nundur. Bu kurulla ve ihtiyaca göre oluşturulabilecek diğer danışma kurulları ile diğer paydaşlar arasındaki eşgüdüm AFAD aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Çilingir, 2019:64).

Kamu kurumları afet yönetiminin hayata geçirilmesinde çok önemli bir noktada yer almaktadır. Bu nedenle, kamu kurumlarının afetlerle mücadelede kritik bir görev üstlendiği ve afet yönetiminin tüm süreçlerinde kendi görev alanlarında sorumluluk alarak afetlerin etkilerini en aza indirmeye çalışmak, tüm hizmet ve yatırımlarını afet risklerini gözeterek gerçekleştirmek durumunda olduğu görülmektedir. Ayrıca, yerel yönetimler, sorumluluğundaki bölgenin ve toplumun güvenliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak üzere afet planlarını hazırlayıp, bu duruma göre yerel düzeyde olmak üzere plan ve stratejiler geliştirerek afet yönetimine ilişkin tüm

süreçlerde aktif rol oynamaktadır. Paydaşlarla yerel düzeyde işbirliği yapılması noktasında da görev ve sorumlulukları mevcuttur. Afet yönetiminde başarılı sonuçlar alınabilmesi için, sivil toplum kuruluşlarının da özellikle, özerk ve esnek yapıları dikkate alındığında, afetlerle ilgili çok çeşitli alanlarda kapsamlı çalışmalar yürüterek, afet yönetiminin her sürecine katkıda bulunmaları son derece önemlidir.

Kamu kurumları, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarının yanı sıra, akademik kuruluşlar, bilhassa bilimsel çalışmalar ve eğitim programları ile; özel sektör ise, yatırımlarını ve faaliyetlerini risk azaltma ve afete hazırlık aşamalarını güçlendirme çerçevesinde gerçekleştirerek afetlerin etkilerinin azaltılması noktasında önemli katkılar sunmaktadır. Aynı şekilde toplumun her kesimine ulaşarak afet bilincinin oluşturulmasında ve afetlerle ilgili bilgilerin paylaşılmasında önemli bir araç olan medyanın da, afetlerin sağlıklı yönetilebilmesi açısından bilgi paylaşımının doğru ve tarafsız gerçekleştirilmesi koşuluyla, önemli bir işlevi söz konusudur. Son olarak, uluslararası kuruluşlar, bilgi ve tecrübe paylaşımını sağlayan, ortak proje geliştirme imkânı sunan ve uluslararası yardımların koordinasyonunu sağlayan önemli paydaşlar olarak, afet yönetim sürecinde önemli bir boşluğu doldurmaktadır (Çilingir, 2019:64).

#### 4.1.1. 7269 Sayılı Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirlerle Yapılacak Yardımlara Dair Kanun

Afetin yol açtığı zararları azaltmak için, afet öncesinde, afet sırasında ve afet sonrasında yapılacak olan çalışmaların düzenlendiği, 1959 tarihli ve 7269 Sayılı “*Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirlerle Yapılacak Yardımlara Dair Kanun*”<sup>1</sup> yıllar içerisinde yapılan bir takım değişikliklerle halen yürürlüktedir. Kanun, depremin yanı sıra, büyük çaplı yangınlar, su baskınları, seller, heyelan, kaya ve çığ düşmesi gibi afetlerde; yapıların ve kamu tesislerinin genel hayata etkili olacak derecede zarar görmesi veya zarar görme ihtimali bulunması durumlarında, bu yerlerde alınacak tedbirlerle yapılacak yardımlar hakkında uygulanmaktadır.

7269 sayılı Kanun, Afet İşleri Genel Müdürlüğü çalışmalarının ana çerçevesini oluşturmaktadır. Yasaya göre afetlerden sorumlu asıl kuruluş Afet İşleri Genel Müdürlüğü ise de başta Sivil Savunma Genel Müdürlüğü, Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi ve Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü olmak üzere çok sayıda kurum afet olaylarına müdahil olmaktadır<sup>2</sup>. 7269 Sayılı Kanun, merkezi ve yerel düzeyde işbirliği ve koordinasyonu sağlama görevini eski adıyla Bayındırlık ve İskan Bakanlığı'na yeni adıyla Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na vermişse de, Türkiye uygulamasında eşit düzlemdeki kuruluşlar arasında etkili bir koordinasyon sağlanamamış ve yapılan yasal düzenlemeler istenilen yararı sağlayamamıştır. Bunun üzerine 15.11.1999 tarih ve 583 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile “*Türkiye Acil Durum Yönetimi Başkanlığı*” kurulmuş ve 18.05.2000 tarih ve 600 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile söz konusu birimin adı “*Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü*” olarak değiştirilmiştir (Kemaloğlu, 2015:131).

Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü'ne kurum ve kuruluşlar arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak görevi verilmişken, 7269 Sayılı Kanun ve ilgili yönetmelikler ile de Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na afet yönetimine ilişkin benzer görevlerin verilmiş olmasının uygulamada sorunlara yol açtığı ifade edilmekteydi. Eşgüdümüne ilişkin sorunları çözüme kavuşturmak adına, afetin meydana gelmesi durumunda acil tedbirlerin alınması konusunda, afetin yaşandığı yerin valisi yetkili kılınmıştır. Bu karışıklığın valinin eşgüdümü altında ortadan kaldırılması amaçlanmıştır. Ayrıca afetlerle ilgili önlemlerin alınmasında, belediye ve köy muhtarlarının yanı sıra, özellikle yapı ve imarla ilgili olarak uyulması gereken standartların tespiti ve bu standartların uygulanmasının takibi noktasında da yerel yönetimlere önemli görevler düşmektedir (Keleş, 2016:601).

7269 Sayılı Kanun'un en önemli özelliklerinden birisi, afetlerin sebep olacağı olumsuz sonuçları azaltmayı amaçlayan daha önce yürürlüğe konulan kanunların tümünü bir çatı altında toplayarak; afet öncesi, afet anı ve afet sonrasında yapılan çalışmaları belirli bir bütçeye bağlamasıdır. Bu bağlamda, 7269 sayılı Kanun'da 1968 yılında, 1051 sayılı Kanunla yapılan değişikliklerle afet fonu kurulması önemli gelişmelerden biridir. Ancak, afet yönetimini düzenleyen temel mevzuat olarak kabul edilen 7269 sayılı kanun ve ilgili yönetmelikler çağdaş kamu yönetimi anlayışına uygunluk açısından var olan katılım problemlerinin çözümü noktasında yeterli olamamıştır (Şengün, 2017:131).

#### 4.1.2. 3194 Sayılı İmar Kanunu

3194 Sayılı İmar Kanunu'nda nüfusu 10 bini geçen her kentte imar planı yapılmasının zorunlu olduğu hükme bağlanmıştır. Mevcut düzenlemeler ışığında, imar planlarını yapma yetkisi, mahalli müşterek nitelikte bir ihtiyaç olarak, belediye sınırları ile mücavir alanda belediyelere aittir; belediye ve mücavir alan dışında kalan

1 25.05.1959 tarih ve 10213 sayılı Resmî Gazete.

2 Adı geçen kurumlar mülga edilmiştir.

yerlerde yapılacak planlar ise valilik veya ilgisince yapılır veya yaptırılır. Valilikçe uygun görüldüğü takdirde onaylanarak yürürlüğe girer. 3194 Sayılı İmar Kanunu imar plânı konusunda, yerel yönetimlerin yetkilerini bir yönüyle arttırmıştır. Şöyle ki, 3194 sayılı Yasa'nın 8/b maddesinde, nazım ve uygulama imar plânlarının, bölge plânı ve çevre düzeni plân kararlarına uygun biçimde, ilgili belediyelerce yapılması ve yaptırılması ve belediye meclisince onaylanarak yürürlüğe konulması esası getirilmiştir.

3194 Sayılı İmar Kanunu'nun 9'uncu maddesine 3394 Sayılı Kanun ile eklenen "İmar Plânlarında Bakanlığın Yetkisi" başlığını taşıyan ilk fıkrasında ise; merkezî yönetimin gerekli gördüğü hallerde yerel yönetimlerin yerine geçerek plânlamayı parsel düzeyine kadar düzenleme yetkisi verilmektedir. İmar plânı hususunda belediyelere verilen bütün yetkilerin, Başbakanın onayı ile geçici olarak Bayındırlık ve İskân Bakanına verilebileceği ile ilgili getirilen ilgili düzenleme, yerel yönetimlerin kanunla kendilerine verilen plânlama yetkilerini yerel gereksinimlere göre kullanmalarını imkansız duruma getirmektedir. Anayasa Mahkemesi, merkezi idare ile yerinden yönetim kuruluşları arasında bir denetim ilişkisi kurulacaksa, bunun idari vesayet yetkisi şeklinde olabileceğini, bu yetkinin de yerel yönetimlerin etkisini ortadan kaldıracak, etkisiz kılacak biçimde kullanılmayacağını belirttiikten sonra;

*"İdari vesayetin ayrık bir türü olan, yasa ile yerel yönetime bırakılan işlemlerin yerine geçme yolu ile merkezi yönetimce yapılması, ancak kapsam ve sınırlarının yasada açıkça belirtilmesi, bu yetkinin yerel yönetimin yasalarla kendisine verilen görevi yerine getirmekten kaçınması, bunda çok gecikmesi gibi kamu yararı ya da haklı bir nedene dayalı olması ve anayasal ölçütler dışına çıkmamasına bağlıdır",*

diyerek düzenlemenin Anayasaya aykırı olduğuna ve iptaline karar vermiştir<sup>3</sup>.

Yerel imar plânlarının düzenlenmesinin her aşamasında; insan unsurunun ve mahalli müşterek ihtiyaçların ön plânda yer aldığı göz önüne alındığında, Anayasanın 127. maddesindeki yerinden yönetim ilkesinden hareketle, "imar plânlaması"nın mahalli müşterek ihtiyaçlara uygun olarak yerel yönetimler tarafından yapılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kanun'da, merkezî yönetime yerel yönetimlerin yerine geçerek plânlamayı parsel düzeyine kadar düzenleme yetkisi verilmesi, yerel yönetimlerin kanunla kendilerine verilen plânlama yetkilerini mahalli müşterek ihtiyaçlara göre kullanmalarını imkansız hale getirmesine neden olacağından Anayasa Mahkemesince iptalinin önemi ortaya çıkmaktadır (Demirkol ve Baş Bereket, 2013:43).

Plansız ve çarpık yapılaşmanın önüne geçilmesi, İmar Kanunu'nun en başta gelen amaçları arasındadır. Şöyle ki, Kanun'un 1. maddesi'nde, Kanunun yerleşme yerleri ve bu yerlerdeki yapılaşmaların; plan, fen, sağlık ve çevre şartlarına uygunluğunu sağlamak amacıyla düzenlendiği ifade edilmektedir. İmar Kanunu'nun 18. maddesi çerçevesinde, hem binalı hem de binasız arazilerin, maliklerinin rızasını almaya gerek olmadan, idarece düzenlenmesi imkanı verilmektedir. İlaveten idareye, plansız yapılaşan alanların, yeniden düzenlenmesi ve özellikle yollar, yeşil alanlar, parklar, okullar gibi kamusal alanların oluşturulması fırsatı da verilmektedir. Ayrıca, zaman içinde imar planlarında bir takım yetersizliklerin çıkması ve yeni ihtiyaçların belirmesi halinde, imar planlarının değiştirilmesi de mümkün hale gelmektedir (Yasin, 2005:112; Çaptuğ, 2016:58). Ancak Kanun'da, kentsel dönüşüm uygulamaları ölçeğinin ne şekilde ve nasıl uygulanacağı, bunun yanı sıra bunların uygulama süresinin ne kadar olacağı, uygulama alanında bulunması gereken teknik ve sosyal şartların durumu gibi verilere ait bilgilerin eksikliği nedeniyle yetersiz kalmaktadır (Genç, 2008:123).

#### 4.2. Afetler ve Kentsel Dönüşüm Mevzuatı

Afetler ve kentleşme arasında iki yönlü bir ilişki söz konusudur. Bir yandan, kentleşme şekli, afetlerin olma olasılığını artırabilir; bu sebeple, bir ülkede nasıl bir kentleşmenin olduğu sorusunun cevabı, aynı zamanda o ülkede meydana gelebilecek afetler hakkında da bir düşüncenin oluşmasına imkan verecektir. Diğer yandan, afetler kentleşmenin şeklini etkileyebilir. Şöyle ki; kentlerin kuruluşu ve gelişimi yalnızca yazılı bilimsel bilgiler ve kurallar ışığında gerçekleşmemiş; bilhassa ilk kentlerin oluşumunda yaşanan deneyimler son derece önemli bir bilgi kaynağı olmuştur. İnsanlar ilk olarak bir yere yerleşmiş ve orada yapılaşma başlamış ancak sonraları meydana gelen afetler neticesinde kentin yerleşme ve yapılaşma şekli değişmiş ya da kent o yerden başka bir yere taşınmak zorunda kalmıştır. Örneğin, İstanbul çok eski dönemlerden beri depremlerin yaşandığı bir şehir olması nedeniyle, bu duruma uygun yerleşme ve yapılaşmanın gerçekleştirilmeye çalışıldığı bir kent haline gelmiştir. Aynı şekilde Van ve Erzincan kentleri de çok eski tarihlerde bugünkü yerlerinden daha aşağılarda bir yere kurulu iken, afetlerin etkisiyle daha yukarı kotlarda kurulmuştur (Şahin, 2017:258-259).

3 AYM, E.1990/38, K.1991/32, 26.9.1991: R.G. 28.11.1991 Tarih ve 21065 Sayı.

Afetleri önleme olanağı olmasa da, afetler sonucu meydana gelen kayıpları en aza indirmek mümkündür. Ülkemizde özellikle son yıllarda, acı deneyimlerle yaşanmış ve fark edilmiş olan afetlerden en önemlilerinden biri olan deprem gerçeği, kentsel dönüşüm ihtiyacını ortaya çıkaran en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir (Özden, 2008:291). Bu açıdan, afet sonrası yaşanma ihtimali olan kayıpları en aza indirmek için, öncelikle depreme dayanıklı yapıların yapılması, depreme dayanıksız olan mevcut yapıların, özellikle konutların güçlendirilmesi ve depreme dayanıklı hale getirilmesi yönünde bir konut yenileme politikasının geliştirilmesi, izlenmesi zorunluluk arz etmektedir. Depremi yanı sıra, heyelan, sel, çığ ve kaya düşmesi gibi diğer afetlerle ilgili verilerin de toplanıp, hangi bölgelerin yerleşime uygun olduğunun tespit edilmesi, plansız yerleşimlerin önüne geçilmesi, özellikle dere yatakları içerisindeki her türlü yapı, muhtemel bir taşkında doğrudan zarar göreceğinden, dere yataklarının kesinlikle imara açılmamasının sağlanması son derece önemlidir (Geray, 2018:391).

Kentsel dönüşüm, fiziksel bir planlama çalışması olmasının yanı sıra, o yörede yaşayan nüfusun sosyo-ekonomik ve kültürel özellikleriyle de ilgili uygulama alanında ortaya çıkan yasal ve yönetsel sorunlarına ilişkin kapsamlı bir uygulamadır. 2011 yılında Van 'da yaşanan ve çok fazla yapının zarar görmesi ve yıkılmasıyla sonuçlanan deprem felaketinde; afet riski altındaki alanlar ile bu alanlar dışındaki riskli yapıların bulunduğu arsa ve arazilerde, fen ve sanat norm ve standartlarına uygun, sağlıklı ve güvenli yaşam çevreleri oluşturularak iyileştirme, tasfiye ve yenileme çalışmalarının yapılması ve afet riski altındaki bölgelerde yapıların dönüştürülmesi amacıyla, 6306 Sayılı “*Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun*” yürürlüğe girmiştir.

Afet amaçlı kentsel dönüşümde uygulanacak temel ve özel bir kanun niteliğinde olan 6306 Sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun, iki tür alanı kapsamaktadır. Bu alanlardan ilki, zemin yapısı sebebiyle, ikincisi üzerindeki yapılaşma sebebiyle can ve mal kaybına yol açma riski taşıyan alanlardır. 6306 Sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun kapsamında dönüşüme tabi tutulacak olan yerler; riskli yapılar ve riskli alanlardır. 6306 Sayılı Kanun gereğince; riskli yapıların tespiti ile tahliyesi ve yıktırılması, riskli yapı tespiti yapmak üzere başvuran kurum ve kuruluşların lisanslandırılması, lisanslı kurum ve kuruluşların faaliyetlerinin denetlenmesi ve bu kurum ve kuruluşların ilgili mevzuatlarında öngörülen idari ve cezai yaptırımlara ilişkin işlemlerinin yürütülmesiyle görevli olmak üzere, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na bağlı olarak “*Riskli Yapılar Dairesi Başkanlığı*” ihdas edilmiştir.

Günümüzde fiziksel çevrenin gün geçtikçe bozulması, gecekondulaşmanın ve plansız yapılaşmanın artması, doğal ve tarihi mirasın kaybolma tehlikesi, kentin sahip olduğu kimliğin bir bütün olarak zedelenmesi, ekonomisinin kötüye gidişi ve kentsel yoksulluğun artması gibi sorunlara çözüm bulma arayışıyla kentler harekete geçmişlerse de, sorunların oldukça kapsamlı ve karmaşık bir yapıda olması, çözümün de aynı şekilde kapsamlı ve pratik olması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bu zorunluluk sebebiyle, kenti kapsayan sorunların çözümünde farklı uzmanlık alanlarının bir arada eşgüdümlü bir şekilde çalışması gerekmektedir. Riskli yapıyı tespit etme yetkisi, 6306 Sayılı Kanun'un Uygulama Yönetmeliği'nin 6. maddesine göre; Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Belediyeler, Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü, Bakanlık tarafından yetkilendirilen Üniversiteler ve Bakanlık tarafından lisans verilen kurum veya kuruluşlara aittir. Çevre ve Şehircilik Müdürlükleri, İl Özel İdareleri, Belediyeler, bakanlıkça yetki verilen üniversiteler ve bakanlıkça lisans verilen kurum ve kuruluşlara aittir. Uygulamada, riskli yapı tespitinin ağırlıklı olarak, Bakanlıkça lisans verilen kurum veya kuruluşlarca yapıldığı görülmektedir (Çilingir, 2019:91).

Bir yerde, alan ölçeğinde kentsel dönüşüm uygulamasına başlamak için, o yerin riskli alan ilan edilmesi zorunludur. Danıştay'ın, afete maruz kalma tehlikesi ile karşı karşıya olan bir bölgeye ilişkin olarak, 6306 Sayılı Kanun'a istinaden alınmış olan “*riskli alan*” kararını, ortada somut ve bilimsel veriler ışığında alınmış bir karar olmaması gerekçesiyle hukuka uygun bulmadığı yönünde verdiği kararı<sup>4</sup>;

“...uyuşmazlığa konu alanın 6306 Sayılı Kanun'da belirtilen “*riskli alan*” özelliğini taşıdığına dair düzenlenen raporun alanda bulunan yapılarla ilgili olarak üzerindeki yapılaşma sebebiyle can ve mal kaybına yol açma riski taşıdığına dair somut herhangi bir bilgi içermediği sonucuna ulaşıldığı, ayrıca alanın 1. Derece Sit Alanı olması dolayısıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın da görüşünün alınması zorunlu iken bu lazıme uylmadığı anlaşılmış olduğundan, dava konusu Bakanlar Kurulu kararında hukuka uyarlık görülmemiştir” şeklindedir (Akıncı, 2017:623).

4 D.14.D.,10.09.2013 Tarih ve 2013/1493 E. 2013/5670 K.

#### 4.2.1. 775 Sayılı Gecekondu Kanunu

775 Sayılı Gecekondu Kanunu<sup>5</sup>, gecekonduların iyileştirilmesi, iyileştirme imkanı olmayanların yıkılması, gecekondu oturanlara arsa tahsis edilmesi, teknik ve maddi açıdan yardımların gerçekleştirilmesi gibi çeşitli yollarla kentin yapılaşma ve konut sorununun çözülmesini hedeflemektedir. Ancak, ülkemizdeki gecekondu oturanların arsa çözümünde benimsenen yanlış politika sebebiyle, Kanun, çarpık yapılaşmanın önüne geçememiş, gecekondu oturanların tasfiyesini sağlayamamış ve yeni gecekondu oturanların yapılmasını engelleyememiştir (Üstün, 2014:182). Dahası, kanun koyucunun gecekondu oturanlara yönelik affi ile afete dayanıklı olmayan, sağlıksız ve yetersiz binaların yasal hale gelmesi söz konusu olmuştur. Gecekondu Kanunu, afetlerin önlenmesi bir yana afetlerin meydana gelmesi ihtimalinde afet zararlarının doğması ya da artmasına ve idarenin sorumluluğunun doğmasına neden olabilecek bir düzenleme olarak karşımıza çıkmaktadır (Çilingir, 2019:106).

#### 4.2.2. 2985 Sayılı Toplu Konut Kanunu

1984 tarihli Toplu Konut Kanunu, kaçak yapılaşmanın önüne geçilmesi, konutlara ilişkin sorunların çözülmesi ve daha planlı bir şehirleşmenin gerçekleştirilmesini sağlamaya yönelik kanunlardan biridir. 2985 Sayılı Kanun ile kurulması öngörülen Toplu Konut İdaresi (TOKİ)'nin kaynaklarının hangi amaçla kullanılacağı ve Kanun kapsamında yürütülecek faaliyetler Toplu Konut Kanunu'nun 2.maddesinde öngörülmüştür<sup>6</sup>. Toplu Konut Kanunu'nda yer alan amaçlara bakıldığında, bunların yalnızca altyapı ve konut gibi fiziksel sorunlara ilişkin olduğu görülmektedir. Ancak fiziksel boyutunun yanı sıra, sosyal, ekonomik ve kültürel yönü de bulunan kentsel dönüşümün gerçekleştirilmesinde, bunun tek başına yeterli olmadığı ortadadır (Yasin, 2005:115). Bu eksikliğe rağmen, Kanun'da yer alan düzenlemeler ve ilgili kanunla Toplu Konut İdaresi'ne tanınan yetkiler kentsel dönüşüm projelerinin gerçekleştirilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır (Üstün, 2014:186; Çaptuğ, 2016:60).

Kentsel dönüşüm uygulamalarında yalnızca TOKİ değil, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ve belediyeler de yetkili ve görevlidir. 2985 Sayılı Toplu Konut Kanunu'nun yanı sıra, 644 Sayılı Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK ve 6306 Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun kentsel dönüşüm konusunda ilgili Bakanlığa oldukça geniş yetkiler vermektedir. Riskli yapıların Bakanlıkça hazırlanacak yönetmelikle tespit edilmesi, bu tür yapılar üzerinde tasarrufların kısıtlanması, imar haklarının tapulaştırılması, kent tasarımlarının yapılması ile TOKİ'ye ya da belediyeye yetki devri yapılması ile bu iş ve işlemlerden hangilerinin TOKİ ya da belediye aracılığıyla yapılacağını belirlemek, bu yetkilere örnek olarak verilebilir. Bakanlığa Kanun tarafından verilen görev ve yetkilere bakıldığında; kentsel dönüşüm faaliyetlerinde asıl yetkili olan ve TOKİ ile belediyenin üstleneceği rolün de asıl belirleyicisi olan kurum, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'dır (Hacıbrahimoğlu, 2013:94).

#### 4.2.3. 5366 Sayılı Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Kanunu

Şehirlerin zaman içerisinde yıpranan ve eskiyen kısımlarının yeniden düzenlenmesi ve değiştirilmesi, kültürel mirasın gelecek nesillere aktarılması, kentin tarihi ve kültürel dokusunun korunması, kentsel dönüşümün önemli amaç ve işlevlerindedir. Yapıların zamanla yıpranması ve eskimesi, bir yandan güvenlik açısından bir risk oluştururken, diğer yandan hem şehirlerin kimliklerinin korunması hem de tarihi eserlerin kanunlar ile özel olarak koruma altına alınması, bunların yenilenmesi ve varlıklarının devam ettirilmesi açısından zorunluluk arz ettiğinden, kentin tarihi dokusunun korunması ve eskiyen yapıların yenilenmesi son derece önemlidir (Yasin, 2005:109). Bu gerekçelerle, 2005 yılında kentsel dönüşüm konusunda 5366 Sayılı “*Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun*”<sup>7</sup> çıkarılarak;

5 30.07.1966 tarih ve 12362 sayılı Resmi Gazete.

6 Ayrıca: 2985 Sayılı Kanun'un Ek 3. maddesi'nde TOKİ Başkanlığı'na, “gecekondu bölgelerinin tasfiye edilmesi veya bu bölgelerin daha iyi duruma getirilerek yeniden kazanılması amacıyla gecekondu dönüşüm projelerinin geliştirilmesi, inşaat uygulamaları ve finansman düzenlemelerinin yapılması” gibi yetkiler vermektedir.

7 05.07.2005 tarih ve 25866 sayılı Resmi Gazete.

*“ şehrin yıpranan ve özelliğini kaybetmeye yüz tutmuş, Kültür veya Tabiat Varlıklarını Koruma Kurullarınca/Komisyonlarınca sit alanı olarak tescil ve ilan edilen kent bölgeleri ile bu bölgelere ait koruma alanlarının, kentin gelişimine uygun olarak yeniden inşa ve restore edilerek bu bölgelerde konut, ticaret, kültür, turizm ve sosyal donatı alanları oluşturulması, tabii afet risklerine karşı tedbirler alınması, kentin tarihi ve kültürel dokusunun yenilenerek korunması ve yaşatılarak kullanılması”*

amaçlanmıştır. 5366 Sayılı Kanun, il özel idareleri ve belediyelere, yenileme alanlarında yenileme projelerinin uygulanması sırasında afet riski taşıdığı Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından belirlenen bölgelerde, yenileme projelerinde tasfiye dahil olmak üzere, konuyla ilgili gerekli tüm düzenlemelerin yapılması ve gerektiğinde yasakların konulması konusunda geniş yetkiler sunmaktadır<sup>8</sup>. 5366 Sayılı Kanun’un 6.maddesi uyarınca, Kanunun uygulanmasına ilişkin olarak; *“Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanunun Uygulama Yönetmeliği”*<sup>9</sup> yayımlanmıştır. İlgili Yönetmeliğin 28. ve 29. maddelerinde, afet riski taşıyan yenileme alanlarında yapılacak iş ve işlemler ile uygulanacak yasaklara dair usul ve esaslara ilişkin ayrıntılı düzenlemelere yer verilmektedir. Yönetmeliğin 28.maddesi’ ne göre; yetkili idareler, yenileme projelerinin uygulanması sırasında afet riski taşıdığı Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’na belirlenen bölgelerde gerekli tedbirleri alabilir, gerekli düzenlemeleri yapabilir veya gerektiğinde yasaklar koyabilir. Uygulama sırasında, bu amaca yönelik olarak, eğer mevcutsa Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından hazırlanmış olan afet etütleri esas alınır. Bu etütlerin bulunmaması ihtimalinde ise etütler yetkili idare tarafından yapılır ya da yaptırılır.

Türkiye’de afet riskleri bölgelere eşit bir şekilde dağılmadığından, bu bölgesel dengesizlikler, afetlerle mücadele ve afet risklerinin azaltılması yönünde gerçekleştirilen stratejileri olumsuz yönde etkilemektedir (Çilingir, 2019:45). Günümüzde, bu bölgesel dengesizlikler, az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin yanı sıra gelişmiş ülkelerin de temel sorunlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dengesizliklerin belirlenmesi noktasında ise, o bölgede hakim olan iklim, bölgenin sanayileşme oranı, küreselleşme ve nüfus artışı gibi değişken faktörler önemli bir rol oynamaktadır. Söz konusu ortak risk faktörleriyle mücadele etmenin sağlanması açısından, tüm bölgeleri içine alan, uygun politikaların üretilmesi ve uygulanması, ayrıca bu amaçla kurumların birbirleriyle bağlantılı çalışmalar yapmaları bir gereklilik halini almaktadır (Karaca, 2011).

İlk olarak 1996 yılında yürürlüğe giren Türkiye Deprem Bölgeleri Haritası, daha sonra AFAD Deprem Dairesi Başkanlığı tarafından 18 Mart 2018 tarih ve 30364 Sayılı (mükerrer) Resmi Gazete’ de yayımlanarak yenilenmiş ve 1 Ocak 2019 tarihinde yürürlüğe girmiştir. AFAD Ulusal Deprem Araştırma Programı (UDAP) tarafından desteklenen *“Türkiye Sismik Tehlike Haritasının Güncellenmesi”* başlıklı projeye kamu ve üniversite işbirliğince hazırlanan harita, en güncel deprem kaynak parametrelerinin, deprem kataloglarının ve yeni nesil matematiksel modellerin dikkate alındığı ve bir önceki haritaya nazaran daha ayrıntılı bilgilerin yer aldığı bir çalışmadır. Son haritada, bir önceki haritadan farklı olarak deprem bölgeleri yerine en büyük yer ivmesi değerleri gösterilmiş ve *“deprem bölgesi”* kavramı ortadan kaldırılmıştır. Ancak, incelendiğinde, yeni deprem tehlike haritasının bir RİSK haritası olmadığı görülmektedir. Çünkü söz konusu haritanın bir RİSK haritası olduğunu kabul etmek için; bu tehlike haritası üzerinde yapıların ve nüfusun deprem meydana geldiğinde ne derece etkilendiğini yani depremden etkilenme durumunu bilmek, ayrıca ekonomik kayıpları saptamak ve depremin çevreye vereceği zararları hesaplayıp bu zarar ve kayıp sonuçlarını gösteren bir harita olması gerekmektedir.

AFAD’ın internet sitesinde, “deprem risk sorgulama ekranı” başlığıyla internet üzerinden Türkiye genelinde pek çok merkezde deprem afetine ilişkin risk haritaları görüntülenebilmektedir. AFAD’ın internet sitesinde yer alan deprem risk haritasında, fay hatlarının geçtiği noktalar görüntülenebilmekte ve bölgelerle ilişkin deprem riskleri öğrenilebilmektedir.

8 5366 Sayılı Kanun (m.3).

9 14.12.2005 tarih ve 26023 sayılı Resmi Gazete.



indirilmesini sağlamak amacıyla, afetler gerçekleşmeden önce insanları afetin risklerinden ve zararlı sonuçlarından korumak ve mevcut riskleri azaltmaya verilmelidir. Bunun sonucunda, afet risklerini azaltmaya yönelik yapılan çalışmaların, afet sonrası ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları büyük ölçüde etkileyeceği yadsınamaz bir gerçektir. İşte, 2000 yılı ve sonrası dönemdeki önemli yasal gelişmelerden birinin, kent yapısının yenilenmesini ve bu sayede afet risklerini azaltmayı amaçlayan kentsel dönüşümün mevzuatımızda yer alması olduğunu söyleyebiliriz.

Kentsel dönüşüm uygulamaları afet risklerini azaltma noktasında önemli bir yere sahip olsa da, ülkemiz yapıların kısa süre içerisinde afetlere, özellikle de depreme dayanıklı hale getirilmesinin zorluğu ve afetlerin önlenemeyişi, afet sonrası müdahale aşamasındaki çalışmaları ifade eden kriz yönetiminin etkinleştirilmesi ve bu aşamada yapılacak çalışmaların çok daha planlı, organize ve rasyonel bir şekilde yürütülmesini gerektirmektedir.

Afet yönetimi, toplumun katılımını gerektiren, topyekûn bir mücadele sürecini ifade etmekte ve çeşitli aşamalara ayrılmaktadır. Afet yönetiminde, afetlerin önlenmesi ve afet zararlarının azaltılması, afet sonucunu doğuran olaylara zamanında, hızlı ve etkili olarak müdahale edilmesi ve afetten etkilenen topluluklar için daha güvenli ve gelişmiş yeni bir yaşam çevresi oluşturulabilmesi ise son derece önemlidir. Bu noktada bir önceki aşamada yapılan faaliyetlerin başarısı bir sonraki aşamada yapılacak faaliyetlerin başarısını etkilemektedir. Afetlerin krizlere yol açan temel unsurlardan olduğu düşünüldüğünde, meydana gelen afetin büyüklüğü ve etkisine göre afet yönetiminin kriz yönetimine dönüşebilmesi ihtimal dahilindedir.

Afet yönetiminin aslında bir risk azaltma problemi olduğu söylenebilir. 1999 yılında yaşanan ve yüzyılın felaketi olarak adlandırılan, on binlerce can kaybının yanı sıra uzun süre etkisini devam ettiren ekonomik sorunlara neden olan Marmara Depremi, risk azaltma aşamasındaki çalışmaların ne kadar önemli olduğunu acı bir şekilde gözler önüne sermiştir. Deprem sonrası, ülkemizde uygulanan afet yönetimi politikaları hakkında önemli tartışmalar yaşanmış; yasal düzenlemelerin yanında idari anlamda da yeni düzenlemeler yapılarak, afet yönetim sistemimiz, önemli ölçüde değişikliğe uğramıştır. Marmara Depremi'nden sonra, can ve mal kayıpları açısından ülkemizde meydana gelen bir diğer büyük deprem olan ve 2011 yılında Van ilinde yaşanan deprem, 1999 yılında yaşanan Marmara Depremi sonrasında, kurumsal ve yasal anlamda yapılan önemli ve köklü değişikliklerin afet yönetim sistemi üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesinin yapılmasını sağlayan, ülkemize yaşanan ilk büyük deprem olma özelliğini de taşımaktadır.

Ülkemizde bu zamana kadar yaşanan ve büyük can ve mal kayıplarına neden olan afetler sonrası yaşanan acı tecrübeler, bize, afetlerin oluşması çoğu zaman önlenemese de zararlı sonuçlarının önüne geçilebilmesinin doğru bir devlet politikasıyla mümkün olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, afetlere hazırlıklı olunması noktasında, afetlerin ne zaman ve ne şiddette olacağı bilinemese de, özellikle afete dayanıklı yapılar inşa etmek, fiziksel şartları iyileştirmek, toplumsal, ekonomik ve çevresel ihtiyaçlar doğrultusunda, kent yapılarını yeniden inşa etmek, geliştirmek ve yenilemek, bir afet meydana geldiğinde yaşanması muhtemel kayıpları en aza indirmeye yardımcı olabilecek nitelikte faaliyetlerdir. Bu açıdan kentsel dönüşüm kapsamında, riskli yapıların bulunduğu yerde dönüşüme tabi tutularak, riskli alanlarda yaşayanların yine aynı yerde ikamet etmesinin sağlanması afetlerle mücadele noktasında önemli gelişmelerden biri olarak değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

- AKINCI, Müslüm (2017), **Danıştay Kararları Işığında İdarenin Gözetim ve Denetim Görevi**, Legal Yayınevi, İstanbul.
- BALAMİR, Murat (2007), "*Afet Politikası, Risk ve Planlama*", **TMMOB Afet Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, TMMOB Yayınları, Ankara, ss.31-45.
- BECK, Ulrich (2014), **Risk Toplumu Başka bir Modernliğe Doğru** (Çev. Kazım Özdoğan, Bülent Doğan), İthaki Yayınları, İstanbul.
- CRED (2019), **Natural Disasters 2018**, Cred Publications, Brussels - Belgium, <https://www.cred.be/publications> (Erişim Tarihi: 03.02.2020).
- ÇAPTUĞ, Makbule (2016), **İdare Hukuku Açısından Kentsel Dönüşüm**, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- ÇİLİNGİR AZİMLİ, Gülcan (2019), "*Türkiye'de Afet Yönetimi ve İdarenin Sorumluluğu*", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- DEMİRKOL, Selami ve BAŞ BEREKET, Zuhul (2013), “*Kentsel Dönüşümün, 6306 Sayılı Yasa Kapsamında Hak ve Özgürlükler Açısından Ele Alınması*”, **TBB Dergisi**, S.26(108), ss.23-70.
- DILLEY, Maxx, CHEN, Roberst S., DEICHMANN, Uwe, LERNER-LAM, Arthur L., ARNOLD, Margaret, AGVE, Jonathan, BUYS, Piet, KJEVSTAD, Oddvar, LYON, Bradfield ve YETMAN, Gregory (2005), **Natural Disaster Hotspots A Global Analysis**, The World Bank, Washington D.C.
- ERGÜNAY, Oktay (2008), “*Afet Yönetiminde Kurumsal Yapılanma ve Mevzuat Nedir? Nasıl Olmalıdır?*”, **CHP İstanbul Deprem Sempozyumu: İstanbul Depremini Beklerken Sorunlar ve Çözümler Bildiriler Kitabı**, 20 Eylül 2008, İSTANBUL, ss.97-108.
- GENÇ, Fatma Neval (2008), “*Türkiye’de Kentsel Dönüşüm: Mevzuat ve Uygulamaların Genel Görünümü*”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, S.15(1), ss.115-130.
- GERAY, Cevat (2018), **Kent, Yerel Yönetimler ve Toplu Konut Yazıları** (Ed. Hasan Hüseyin Doğan), Palme Yayınevi, Ankara, C.1.
- HACİİBRAHİMOĞLU, Nurhan (2013), “*Kentsel Dönüşüm Yöntemleri*”, **Kentsel Dönüşüm Hukuku** (Ed. Melikşah Yasin, Cenk Şahin), İstanbul Üniversitesi Sıddık Sami Onar İdare Hukuku ve İlimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları, İstanbul, ss.91-112.
- IFRC ve UNDP (2014), **Effective Law and Regulation For Disaster Risk Reduction: A Multi Country Report - Summary** (Ed. Barbara Hall), Printed by TBD, New York - USA, [https://www.ifrc.org/Global/Publications/IDRL/country%20studies/summary\\_report\\_final\\_single\\_page.pdf](https://www.ifrc.org/Global/Publications/IDRL/country%20studies/summary_report_final_single_page.pdf) (Erişim Tarihi: 03.02.2020).
- IFRC ve UNDP (2015), **The Handbook on Law and Disaster Risk Reduction**, IFRC Publisher, Geneva, <https://www.ifrc.org/Global/Photos/Secretariat/201511/Handbook%20on%20law%20and%20DRR%20R.pdf> (Erişim Tarihi: 03.02.2020).
- IDB - INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK (2010), **Indicators of Disaster Risk and Risk Management: Program for Latin America and the Caribbean: Summary Report**, IADB Publisher, Washington D.C., <https://publications.iadb.org/en/publication/11611/indicators-disaster-risk-and-risk-management-program-latin-america-and-caribbean> (Erişim Tarihi: 12.11.2019).
- KADIOĞLU, Mikdat (2018), “*Meteorolojik Afetler ve Risk Yönetimi*”, **Türkiye’nin Afet Yönetimi, Sosyal, Siyasal ve Yönetim Boyutuyla** (Ed. Hayriye Şengün, Seçil Gül Meydan Yıldız, Binali Tercan), Palme Yayınevi, Ankara, ss.77-110.
- KARACA, Ferhat, ÖZ, Halil Rıdvan ve ÖZTÜRK, İlhan (2011), “*Hiyerarşik Kümeleme Analizi Yöntemi İle Türkiye’deki 81 İlin Afet ve Olağandışı Durum Riskleri Açısından Sınıflandırılması*”, **E-Makale**, [http://acilafet.org/upload/dosyalar/risk\\_analizi\\_makale.pdf](http://acilafet.org/upload/dosyalar/risk_analizi_makale.pdf) (Erişim Tarihi: 03.02.2020).
- KARAMAN, Zerrin Toprak (2017), “*Afet Yönetimine Giriş ve Türkiye’de Örgütlenme*”, **Bütünleşik Afet Yönetimi** (Ed. Zerrin Toprak Karaman, Asuman Altay), Birleşik Matbaacılık, İzmir, ss. 1-39.
- KELEŞ, Ruşen (2016), **Kentleşme Politikası**, İmge Kitabevi, Ankara, 15. Baskı.
- KEMALOĞLU, Muhammet (2015), “*Türkiye’de Afet Yönetiminin Tarihi ve Yasal Gelişimi*”, **Akademik Bakış Dergisi**, S.52, ss.126-147.
- ÖRÇEN GÜLER, İlke (2019), “*Afetler ve Kentler: Uluslararası Belgelerde Afet Riskleri ve Kentleşme İlişkisi*”, **Küreselleşme ve Dönüşen Kent** (Ed. Hayriye Sağır), Orion Yayınevi, Ankara, ss.233-259.
- ÖZDEN, Pınar Pelin (2008), **Kentsel Yenileme: Yasal - Yönetimsel Boyut, Planlama ve Uygulama**, İmge Yayınevi, Ankara.
- ŞAHİN, Yusuf (2017), **Kentleşme Politikası**, Ekin Yayınları, Bursa, 6. Baskı.
- ŞENGÜN, Hayriye (2017), “*Afet ve Hukuk*”, **Afet Yönetimi** (Ed. Özgür Önder, Murat Yaman), Ekin Yayınları, Bursa, ss.123-148.
- TAŞ, Şefik ve ERDAL, Mürsel (2015), “*Afet Yönetiminde Sürdürülebilirlik*”, **II. Uluslararası Sürdürülebilir Yapılar Sempozyumu (ISBS 2015) Bildiriler Kitabı**, 28-30 Mayıs 2015, Ankara, [https://www.academia.edu/37647850/AFET\\_Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0NDE\\_S%C3%9CRD%C3%96R%C3%96LEB%C4%B0L%C4%B0RL%C4%B0K\\_sustainability\\_IN\\_DISASTER\\_MANAGEMENT](https://www.academia.edu/37647850/AFET_Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0NDE_S%C3%9CRD%C3%96R%C3%96LEB%C4%B0L%C4%B0RL%C4%B0K_sustainability_IN_DISASTER_MANAGEMENT) (Erişim Tarihi: 25.08.2019).

UNISDR (2019), **Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction**, Unisdr Publisher, <https://www.unisdr.org/we/inform/terminology> (Erişim Tarihi: 25.08.2019).

ÜSTÜN, Gül (2014), **Kentsel Dönüşüm Hukuku**, XII Levha Yayınları, İstanbul.

YASİN, Melikşah (2005), “*Kentsel Dönüşüm Uygulamalarının Hukuki Boyutu*”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, S.60, ss.105-137.

**Türkiye Cumhuriyeti Anayasası** (09.11.1982 tarih ve 17863 sayılı Resmi Gazete)

775 sayılı **Gecekondu Kanunu** (30.07.1966 tarih ve 12362 sayılı Resmi Gazete).

2985 sayılı **Toplu Konut Kanunu** (17.03.1984 tarih ve 18344 sayılı Resmi Gazete).

3194 sayılı **İmar Kanunu** (09.05.1985 tarih ve 18749 sayılı Resmi Gazete).

5366 sayılı **Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun** (05.07.2005 tarih ve 25866 sayılı Resmi Gazete).

6306 sayılı **Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun** (31.05.2012 tarih ve 23809 sayılı Resmi Gazete).

7269 sayılı **Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirlerle Yapılacak Yardımlara Dair Kanun** (25.05.1959 tarih ve 10213 sayılı Resmi Gazete).

583 sayılı **Başbakanlık Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname** (22.11.1999 tarih ve 23884 (mükerrer) sayılı Resmi Gazete).

600 sayılı **Başbakanlık Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname** (14.06.2000 tarih ve 24079 sayılı Resmi Gazete).

644 sayılı **Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname** (04.07.2011 Tarih ve 27984 (Mükerrer) sayılı Resmi Gazete).

**Bakanlar Kurulunun Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanunun Uygulama Yönetmeliği** (14.12.2005 tarih ve 26023 sayılı Resmi Gazete).

**Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın 6306 sayılı Kanunun Uygulama Yönetmeliği** (15.12.2012 tarih ve 28498 sayılı Resmi Gazete).

AYM - Anayasa Mahkemesinin **26.09.1991 tarih, E.1990/38 Esas ve K.1991/32 Sayılı Kararı** (28.11.1991 tarih ve 21065 sayılı Resmi Gazete).

# Üniversite Öğrencilerinin Yoksulluk Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma\*

*A Qualitative Research on the Poverty Perception of University Students*

**Nazmiye KETE TEPE**

Dr. Öğr. Üyesi., Afyon Kocatepe Üniversitesi,  
Afyon MYO, nketepe@aku.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-8652-0327>

Makale Başvuru Tarihi: 07.03.2020

Makale Kabul Tarihi: 10.05.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Yavuz ÖZER**

Dr. Öğr. Üyesi., Afyon Kocatepe Üniversitesi,  
Güzel Sanatlar Fakültesi, Sinema ve Televizyon Bölümü,  
yavuz.ozert2010@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-0614-7631>

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Gençlik  
Çalışmaları,  
Yoksulluk Algısı,

Yoksulluk  
Deneyimi,

Öğrenci  
Yoksulluğu,

Yoksulluk olgusu ekonomik krizlerle birlikte uluslararası ve ulusal düzeyde çok fazla dillendirilse de genellikle yoksulluğun ölçülmesi gibi iktisadi yönleri üzerinde odaklanılmakta, konunun yoksullar tarafından nasıl algılandığı ve yaşantılandığı konusu üzerinde pek durulmamaktadır. Yoksullukla mücadelede, yoksul kesimlerin farkındalıklarının artırılması ve geliştirilecek politikalarda onlara söz hakkının tanınmasının önemi göz ardı edilmektedir. Yoksul kesimler tarafından bir kısır döngü olarak deneyimlenen yoksulluğa insan hakları açısından yaklaşılması ve yoksulluk olgusunun bir eşitsizlik olarak tanınması önemlidir. Ayrıca dezavantajlı grupların sosyal ve kültürel sermayelerinin artırılması için özel bir çaba gösterilmesi yoksulluğun üstesinden gelmede bir strateji olarak kullanılabilir. Çalışma yoksulluğa iktisadi bir yaklaşımdan çok toplumsal ve kültürel açılardan yaklaşmaktadır. Bu nedenle nitel araştırma yönteminin daha uygun olduğu düşünülerek Afyon Kocatepe Üniversitesi'nin çeşitli fakültelerinde okuyan (70 öğrenci) ve Afyon Meslek Yüksekokulunun farklı programlarında okuyan (30 öğrenci) toplam 100 öğrenciyle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Üniversite öğrencileri için yoksulluk ne anlama gelmektedir? Öğrenciler ne tür yoksulluklar yaşamaktadırlar? Üniversite öğrencileri yaşam koşulları hakkında (durumlarını doğal bulma, kabullenme, kaderci bakış açısı geliştirme, hak temelli bir yaklaşım içinde olma, vb) ne düşünmektedirler? Yaşam koşullarına ilişkin edilgen bir tutum içindeler mi yoksa eleştirel bir düşünme, duruş ya da mücadele yollarını tercih etmekte midirler? Öğrencilerin, öğrenci yoksulluğuna dair çözüm önerileri nelerdir? Öğrencilerin görüşlerine dayanarak bu soruların yanıtları ortaya konmuştur. Araştırma bulguları gençlik ve eğitim politikaları oluşturmada değerlendirilebilecek nitelik taşımaktadır.

## ABSTRACT

### Keywords:

Youth  
Studies,  
Poverty  
Perception,

Poverty  
Experience,

Students'  
Poverty,

Although the case of poverty is mentioned at the international and national levels during economic crises, it is generally focused on economic aspects like measuring poverty and how poverty is perceived and experienced by the poor is mostly neglected. The importance of increasing the awareness of the poor and giving them the right to have word on the politics to be developed is neglected. It is important to approach poverty experienced as a vicious circle by the poor, in terms of human rights and to recognize the phenomenon of poverty as an inequality. In addition, making a special effort to increase the social and cultural capital of disadvantaged groups can be used as a strategy to overcome poverty. The study approaches poverty from the social and cultural aspects rather than an economic approach. For this purpose, 100 students, those at different faculties of Afyon Kocatepe University (70 students) and those at different programs of Afyon Vocational School (30 students), were interviewed deeply in total. What does poverty mean for university students? What kind of poverties do students experience? What do university students think about their life conditions (considering their condition normal, accepting, developing a fatalistic perspective, being in an approach on the basis of rights, etc.)? Are they in a passivist attitude regarding their living conditions or do they prefer critical thinking, stance or the struggling ways? What are the students' solution suggestions about students' poverty? To answers to these questions are given based on the students' views. The research findings have the characteristic to be evaluated in forming politics on youth and education.

\* Bu çalışma; Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenen ve Mart 2016'da tamamlanan "Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneğinde Türkiye'de Öğrenci Yoksulluğunun Boyutları: Üniversite Öğrencilerinin Yoksulluk Algısı Üzerine Bir İnceleme" konulu 12.TEMATİK.08 Proje No'lu araştırmanın verilerinden elde edilmiştir. İlgili çalışma 4-6 Nisan 2019 tarihinde İzmir-Çeşme'de düzenlenen 3. Uluslararası Uygulamalı Bilimler Kongresi'nde (C-Iasos-2019) özet bildiri olarak sunulmuştur.

## 1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda hızlı teknolojik gelişmelerin de etkisiyle ekonomik, toplumsal, siyasal ve kültürel anlamda büyük değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Gençlik ve eğitim politikalarını oluştururken toplumsal sorunlardan biri olan yoksulluk olgusunu eğitimle birlikte düşünmek gerekmektedir. Böylelikle yoksulluğun eğitim üzerindeki olumsuz etkisini azaltabilecek teorik ve kavramsal tartışmalar ışığında pratiğe dönük kazanımlar elde edilebilir.

Bu çalışmada, Afyon Kocatepe Üniversitesi örneğinde, üniversite öğrencilerinin yoksulluk deneyimleri ve algıları analiz edilerek gençlik araştırmalarına bir katkı sağlamak hedeflenmiştir. Bu amaçla, söz konusu üniversitenin farklı fakülte ve meslek yüksekokullarında okuyan, rastgele örneklem yoluyla seçilen, toplam 100 öğrenciyle yüzyüze görüşme tasarlanmıştır. Bu görüşmeler; sınıflarda, kampüste ya da öğrenci evlerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın amacı; üniversite öğrencilerinin yoksulluk algısını analiz etmek yani yoksulluk deneyimleri, yoksulluğa bakışları, bu konudaki duygu ve düşüncelerini öğrenmektir. Bu bilgi neden önemlidir? Toplumsal kesimlerin yoksulluğu farklı biçimlerde deneyimlemelerinden hareketle yoksulluk gibi çok boyutlu bir olgunun pratikte uygulanabilir çözümlerine ulaşabilmek için o kesimlerin duygu ve düşünce dünyasını anlamak büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmada öğrencilerin yoksulluk deneyimleri ve algıları nitel yöntemle ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Niteliksel araştırmacılar anlamla ve yaşantıyla yani insanların dünyayı nasıl anlamlandırdıkları ve yaşantıladıklarıyla ilgilenmektedirler. Niteliksel araştırmada ortaya çıkan bilgi genellikle tasvirler ve açıklamalar halindedir. Böylece toplum içinde açıklamaları önemsenmeyen ya da toplum dışına itilenlerin sesleri işitilebilir. Bu sesleri doğrudan duyurmak, bu tür araştırmanın hedeflerinden biridir (Arkonaç, 2014:26).

Bu çalışmada da üniversite öğrencilerinin yoksulluğa ilişkin seslerine yer verilmiş, elde edilen bilgiler tasvirler ve açıklamalar şeklinde sunulmuştur. Öğrencilerin yoksulluk algıları, deneyimleri ve yoksulluktan nasıl etkilendiklerini anlamaya çalıştığımız bu araştırmayla öğrenci yoksulluğunun bir sorun olarak ortaya konması ve çözüm üretilmesi noktasında dikkate değer bulgulara ulaşıldığı söylenebilir.

Jean Robert ve Macit Rahnama'nın "*Yoksulların Gücü*" adını taşıyan çalışmaları yoksulluk olgusuna dair başta ekonomik yaklaşım olmak üzere yerleşik düşünme biçimlerini eleştirmektedir. Çalışmanın temel vurgusu, güvensizlik ve yoksulluğu çeşitli biçimlerde yaşayan insanları ilgilendiren ciddi sorunları anlamak için çaba göstermek gerektiği ve bu sorunlara çözümlerin bizzat yoksulların kendileri tarafından bulunabileceğidir (Robert ve Rahnama, 2011:22).

Çalışmanın kuramsal dayanağı Amartya Sen'in kapasite yaklaşımıdır. Kapasite yaklaşımının önemi; yoksulluğun çok yönlülüğünü dikkate alan, bireysel farklılıkları göz önünde tutan, yoksulluğa ekonomik açıdan bakmakla yetinmeyip sosyal ve kültürel açıdan da yaklaşan bir teori olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca üniversiteler öğretim kurumları olmaları nedeniyle öğrencilerin kapasitelerini artırma özelliğini de ihtiva etmektedirler. Dezavantajlı yoksul öğrencilerin kapasitelerini arttırmada ne tür politikaların tasarlanabileceğine dair fikirlerin geliştirilmesinde ve uygulanmasında böyle bir çalışmanın başlangıç için önemli olduğu söylenebilir. Yoksulluk bireyde varoluşsal, psikolojik, sosyal-psikolojik düzeyde örneğin bireyin öğrenmesinden, hayata katılımına, umut-umutsuzluk düzeyinden geleceğe yönelik amaçlılık ve kararlılığına dek etkileri olan bir olgudur. Kurum olarak üniversitelerin varoluş amaçlarını ve geleceğe dönük plan ve programlarını gerçekleştirirken yoksulluk olgusunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Böylece elde ettikleri sonuçlarda olumlu anlamda niteliksel bir değişim ve dönüşümün sağlanabileceği düşünülmektedir.

## 2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Farklı yoksulluk tanımları, yoksulluğa dair düşünüş, algılayış biçimleri olarak değerlendirilebilir. İncelenen yoksul kesimlerin özelliklerine ve yoksullukla mücadele stratejilerindeki işlevselliğine göre bir yoksulluk tanımlamasının tercih edilmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle bu çalışmada mutlak yoksulluk ve göreceli yoksulluk tanımlamaları da ihmal edilmemekle birlikte özellikle Amartya Sen'in kapasite yaklaşımı esas alınmaktadır.

Bu yaklaşımda yoksulluk, standart yoksulluk ölçütü olan gelir azlığı ölçütünden çok temel kapasitelerden yoksulluk olarak ele alınmaktadır (Sen, 2004:126-127). Bir diğer ifadeyle yoksulluk tüketim maddelerinden

çok kapasitelere göre tanımlanmaktadır. Kapasite yaklaşımı, yaşam standardı düşüncesine yakındır. Yoksulluğu metalara sahiplik açısından tanımlamak doğru bir bakış açısı değildir. Çünkü böyle bir yaklaşım bireyin söz konusu meta ile ne yapabileceği hakkında fikir vermemektedir. Örneğin, sağlıklı bir bireyle, engelli bir diğer bireyin birer bisiklete sahip olduğunu düşünelim. Engelli birey, bisikleti kullanamıyorsa, bisikletin bu iki bireyin yaşam standardına katkısını aynı şekilde değerlendiremeyiz. Bu örnekte Sen'in dikkat etmemizi istediği şey şudur: yaşam standardını oluşturan unsur meta ya da metanın sahip olduğu özellikleri değil, o metayı ya da özelliklerini kullanarak bir şeyler yapabilmektir (Sen, 1983'ten akt.: Metin, 2014:6317).

İnsani kapasitelerin kullanılabilmesi bireyin hayatına ilişkin kararlar alma ve uygulama gücü kazandırması ve toplumsal hayata katılımını kolaylaştırması bakımından önem taşımaktadır. Kapasite yaklaşımının bir diğer önemi; bireysel özelliklerin, avantaj ve dezavantajların dikkate alınmasını sağlayarak, yoksulluğun çok yönlü ele alınmasıyla birlikte bireysel olan koşulların da gözden kaçmasını engelleyebilmesidir (Kete, 2009:111-112). Amartya Sen'in kapasite yaklaşımı insani gelişme ve insani yoksulluk kavramlarının temelini oluşturması bakımından da önem taşımaktadır.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından 1997 yılında İnsani Gelişme Raporu yayımlanmıştır. Bu raporda insani yoksulluk kavramı geliştirilmiştir. İnsani yoksulluk, insanca yaşam için parasal olanakların yanı sıra temel gereksinimlerin karşılanabilmesinin iktisadi, sosyal ve kültürel bazı olanaklara sahip olmaya bağlı olduğu anlayışına dayanmaktadır (UNDP, 1997'den akt.: Sam, 2008:60). "*Rapor, yoksulluğu, kabul edilebilir bir yaşam sürmek için gerekli fırsatlardan ve tercihlerden yoksunluk olarak ele almaktadır*" (UNDP, 1997'den akt: Metin, 2014:6319).

Sen'in kapasite yaklaşımı, insanın yaşamını, insanın yapmaya ve olmaya değer verdiği şeylerin (işlevlerin) tümü olarak açıklamaktadır. Sen'e göre, bir insanın kapasitesi, o insanın farklı yaşam biçimleri arasında tercihte bulunabilme özgürlüğüne imkân tanımaktadır. Buna göre, insan yaşamının kalitesi de kapasitelerin işlevlere dönüşmesiyle ilgilidir. Sen'in bu düşüncelerinin kökleri Adam Smith, Karl Marx ve Aristoteles'te bulunabilir. Yaşamı, insanın yapmaya ve olmaya değer verdiği işlevler olarak tanımlamak, işlevler hakkında bir değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Bu değerlendirme ise sadece insanın gelirine ya da alım gücüne dayanarak yapılamaz. Bu işlevler; hastalık ve ölümlerden kaçınma ve yeterli beslenmeden, utanç duymadan var olabilme ve toplumsal yaşama katılabilmeye kadar çeşitlilik göstermektedir (Sen, 1989:43).

Amartya Sen'in özgürlük olarak kavramsallaştırdığı kalkınma kavramı kapasite yaklaşımını anlamak için yararlı olabilir. Ona göre; kalkınma insanların yararlandığı gerçek özgürlükleri genişletme süreci olarak tanımlanabilir. Bu tanımlı açarsak; insanların değer verdiği özgürlükleri genişletmesi sadece hayatlarını daha zengin ve engelsiz hale getirmez, bununla birlikte, iradelerini kullanarak ve içinde yaşadıkları dünya ile etkileşimde bulunarak daha bütünsel anlamda sosyal kişiler olmalarını sağlayabilir (Sen, 2004a:17,29). Kapasite yaklaşımı insan haklarını güçlendirmek için de bir temel sağlamaktadır.

Sen'e göre, insan hakları önemli ekonomik ve sosyal özgürlükleri kapsar. Bu özgürlüklerin kabul edilmesi durumunda, bu hakların kurumların yeterli düzenlemeleri olmaması nedeniyle gerçekleştirilemediği durumlarda, kurumların kapasitelerinin iyileştirilmesi ve güçlendirilmesini yerine getirilmesi zorunlu yükümlülükler haline getirebilir (Sen, 2004b'den akt.: Metin, 2014:6324). İnsanın onuru ve özgürlüğü, kapasiteler ve insan haklarını ilişkilendiren ortak paydadır. Temel kapasitelerin kazanılamaması yoksulluğa neden olduğuna göre; buradan yoksulluğun bir insan hakları ihlali olduğu mantıksal çıkarımına ulaşılabilir. Osmani, bu akıl yürütmeyi üç aşamalı olarak açıklamaktadır: İlki; yoksulluk, temel kapasitelerin kazanılmasında bir eksiklik halidir. İkincisi; birçok insan hakkı, bazı temel kapasitelere sahip olma hakkı olarak nitelenebilir. Son olarak; bu nedenle de, yoksulluk bir insan hakkı ihlali olarak görülebilir (Osmani, 2005'ten akt., Metin, 2014:6324).

Dezavantajlı öğrenci gruplarının yoksullukla mücadelede kapasitelerinin artırılması yönünde çözümlere odaklanması öğrenci yoksulluğuna daha gerçekçi bir yaklaşımı mümkün kılmaktadır. Üniversite öğrencilerinin yüksek öğrenim kurumlarının bir üyesi olarak burada bulunmalarının en genel amacı da aslında ekonomik, toplumsal ve kültürel olarak kapasitelerini arttırmaktır. Türkiye'de yoksulluk çalışmalarında genellikle mutlak yoksulluk, göreceli yoksulluk, yeni yoksulluk ve sınıf dışı yaklaşımları esas alınırken kapasite yaklaşımı üzerinde pek durulmamaktadır.

Farklı sınıflardan, ailelerden gelen üniversite öğrencileri aslında eşitsiz koşullar ve kapasiteleri ile heterojen bir kitledir. Eşitsiz koşul ve kapasiteleri olan öğrenciler eşit koşullar ve kapasitelere sahipmiş gibi tek biçimli bir eğitim ve öğretimden geçmekte ve aslında dile getirilmese de dezavantajlı kapasiteleri nedeniyle daha zor bir hayatı yaşamaktadırlar. Üniversite öğrencilerinin barınmalarından, aldıkları derslerin içeriğine dek bu eşitsizliğin yarattığı dezavantajlar dikkate alınarak yapılabilecek düzenlemeler üzerinde düşünmek ve

dezavantajlı kapasitelere sahip öğrencilere farklı destek mekanizmalarının ücretsiz olarak sağlanması için bu çalışmanın bir başlangıç olabileceğini umut edebiliriz.

Gençlik, sosyal olarak inşa edilmiş çocukluk ve yetişkinlik arasında bir ara aşamadır: Gençlik sadece kronolojik olarak belirli yaş aralıklarına bağlı olarak açıklanamadığı gibi gençliğin bitiş noktası da ücretli bir iş veya cinsel ilişki gibi spesifik aktivitelere bağlı değildir. Fizyolojik gelişim aşamalarına bağlı olan gençlik, ergenlikle başlayan ve bireyin psikolojik ve duygusal yetişkinliğe ulaşmasıyla sonlanan bir dönem olarak ergenlikten daha geniş bir kavramdır (Furlong, 2013:1-2).

Sosyal olarak inşa edilmiş bir kategori olarak gençliğin tanımlanması zordur. Temel olarak, gençliğin, tam bağımlı olarak karakterize edilen çocukluk ile yetişkinliğin bağımsızlığı arasında yarı-bağımlı bir dönem olduğu söylenebilir. Bu şekilde tanımlandığında açıktır ki gençlik, zamana göre ve toplumdan topluma farklı inşa edilir. Bazı toplumlarda genç insanlar nispeten erken yaşlarda bağımsızlığını kazanırken diğerlerinde bağımlılık yirmili yaşlarına hatta daha ötesine dek uzayabilmektedir (Furlong, 2013:2-3).

W. R. Heinz, hayatın bu döneminin koordinatlarının devletin ekonomi, eğitim ve sosyal politikalarına göre değiştiğini söylemektedir. Heinz'e göre, modern toplumlar; eğitim ve öğretim hükümleri, işgücü piyasası düzenlemeleri, dışlama mekanizmaları, sosyal yardımlaşma kuralları, hangi ölçüde gençlik politikaları olduğu gibi yaşam geçişleri ile ilgili kendi kurumsal düzenlemelerine göre farklılık göstermektedirler (Heinz, 2009'dan akt.: Furlong, 2013:3).

Gençliğin tanımlanmasında yaşın genellikle belirleyici olduğu ancak genç olarak nitelendirilen kesim için kabul edilen yaş aralığının toplumdan topluma farklılaştığı görülmektedir. Birleşmiş Milletler (BM)'nin Ekonomik ve Sosyal İşler Departmanı'nın Gençlik-Bağlantılı Çalışmanın Gereği adını taşıyan belgeye göre gençlik, 15-24 yaş arasındaki insanlar olarak tanımlanmıştır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun da bu yaş aralığını (15-24) temel aldığı görülmektedir. Avrupa Birliği (AB) ise; Gençlik Eylemde (Youth in Action) programlarından yararlanabilme yaşını 15-28, bazı eylemler için 13-30 olarak belirlemiştir (European Union, 2011'den akt.: Deniz, 2014:22). Görüldüğü üzere Avrupa Birliği genç olarak kabul ettiği bireylerin yaş aralığı konusunda daha esneklerdir.

Üniversite gençliği, gençlik evreninin başta eğitim olmak üzere, farklı bir şehre okumak için gitmek, geçimini burs, kredi ya da harçlıkla sürdürmeye çalışmak, kol kuvvetinden çok beyin gücüyle hayatını kazanmayı amaç edinmek, felsefi-kültürel-sanatsal faaliyetlere çalışan yaşlılarına göre daha duyarlı olmak gibi çeşitli faktörler sebebiyle özelleşmiş bir parçasıdır (Deniz, 2014:33). Vehbi Bayhan üniversite gençliğini; "*18-24 yaş grubunu oluşturan, formel eğitim-öğretimin son evresinde öğrenim gören, araştırmacı ve sorgulayıcı, dolayısıyla bilimsel zihniyet kazanan, kendilerine has bir gençlik kültürü oluşturan, toplumun önderleri olacak gençlik kesimi*" olarak tanımlamaktadır (Bayhan, 1997'den akt.: Deniz, 2014:33). Eğitim, kültür ve toplumsal eşitsizlik ilişkilerini çözümleyen Pierre Bourdieu'nün kavram ve düşüncelerine yer vermek böyle bir çalışma için anlam taşımaktadır.

Eserlerinde eğitimin merkezi yer tuttuğu Bourdieu sınıflı toplumlarda kültür ve iktidar arasındaki ilişkileri çözümlenmek için eğitim kurumlarını incelemiş, kültürün toplumsal tabakalaşmadaki önemi çalışmalarının ana izleğini oluşturmuştur. Bourdieu'ye göre çağdaş toplumlarda statü ve ayrıcalığın dağılımının denetiminde eğitim kurumları egemen bir rol üstlenmektedirler. Aynı zamanda, kültürel sermayenin çeşitli biçimlerinin oluşumu, birikimi ve aktarımında da temel kurumsal koşulları sağlamaktadırlar. Ona göre, eğitim, gerçekte eşitlikçi bir toplumsal düzenin idamesine; miras alınmış kültürel farklılıklar, akademik başarı ve mesleki fırsatların şekillendirilmesindeki rolüyle katkıda bulunmaktadır (Swartz, 2011:263-264).

Bourdieu'ye göre modern sanayi toplumlarında iktidar mücadelesi belli başlı iki toplumsal hiyerarşi ilkesine göre şekillenmektedir. Bunlardan ilki, Bourdieu'nün 'hâkim hiyerarşi ilkesi' adını verdiği ekonomik sermayenin (servet, gelir ve mülk) dağılımı, diğeri ise; "*hiyerarşinin ikincil ilkesi*" adını verdiği kültürel sermayenin (bilgi, kültür ve eğitim vasıfları) dağılımıdır. Hâkim sınıf bu iki sermaye türüne de hatırı sayılır ölçüde sahip olmakla diğer bütün gruplardan ayrılmaktadır (Swartz, 2011:267-268).

Dezavantajlı üniversite öğrencilerinin ekonomik sermaye ve kültürel sermaye açısından yoksun oldukları aşikârdır. Bunlardan herhangi birinde artış, diğerini de olumlu yönde etkileyecektir. Bu noktada üniversite öğrencilerinin ekonomik anlamda desteklenmesi kadar sosyal ve kültürel sermayelerini arttıracak her tür etkinlik de önem taşımaktadır.

Habitus kavramı yoksul kesimlerin düşünme ve davranış biçimleri ile değişim ve dönüşüme direnç göstermelerinin altında yatan sosyal psikolojik etkileri kavramak için kullanışlı bir kavramdır. Bourdieu habitus kavramını şu şekilde açıklamaktadır (Swartz, 2011:273);

*"Bir toplumsal sınıf ya da statü grubunun tüm üyelerinde ortak olan, kısmen kalıcı ve çoğunlukla bilinçdışı olan, bireyin başarı olasılıkları ve toplumun nasıl işlediği hakkındaki görüşlerinden oluşan fikirler kümesi olarak habitus sınıf-alt kültürüne yakın bir kavramdır. Bu fikir ya da görüşler diğer bir ifadeyle yatkınlıklar ise bireyleri yaşam olasılıkları ve statü ayrımlarından mürekkep toplumsal yapıyı yeniden üretecek şekilde eylemeye sevk etmektedir. Bourdieu habitus kavramına dayanarak eğitimle ilgili tercihlerin bilinçli ve rasyonel hesaplardan çok yatkınlıklara bağlı olduğunu özellikle belirtmektedir".*

Yinelersek habitus kavramı, bireyin sınıfsal kültürüyle ilgilidir ve sınıfsal ortak fikirler kümesini, yatkınlıkları, davranış, eğilim ve alışkanlıklarını temsil eder ve çoğunlukla da bilinçdışı işler. Böylece bireyin sahip olduğu fikir ve davranışlar onu belli kalıplar içinde düşünmeye, tercihlerini de bilinçli bir şekilde vermektense bu kalıplara göre vermesine neden olmaktadır.

Habitus kavramı, kapasite yaklaşımı açısından önem taşıyan bir kavramdır. İnsanın kapasitelerini kullanmasında önemli bir engel olan habitus incelikli bir kavrayış ve analizi hak etmektedir. Habitusun insan üzerindeki olumsuz etkilerini giderebilmek bireyin ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda gelişebileceği bir ortam ve hayat koşullarını gerektirmektedir.

Sınıf habitusuna ek olarak, sınıflar arasındaki kültürel sermaye farklılıkları eğitimdeki başarıyı etkilemektedir. Kültürel sermaye, toplumsal eşitsizliğin taşıyıcısı olarak işlev görmektedir. Bourdieu, özellikle eğitim vasıfları olarak kültürü, enerji zaman ve para karşılığında satın alınabilen ve yüksek statülü meslekler ve gelirlerle mübadele edilebilen bir tür sermaye olarak düşünmektedir. Bourdieu'ya göre, genel kültürel farkındalık, eğitim vasıfları, okul sistemi hakkında malumat ve sözel beceri gibi çeşitli imkânları kapsayan kültürel sermaye eşitsiz dağılmaktadır. Sonuç olarak, toplumsal sınıflar arasında, eğitimde başarı ve kültürel tüketim örüntüleri açısından çok ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Ona göre, öğrencinin akademik performansı, ebeveynlerinin kültürel geçmişi arasında güçlü bir ilişki vardır. Kısaca söylenirse, ebeveynler kültürel miraslarını çocuklarına aktarmaktadırlar (Swartz, 2011:275). Yoksullukla mücadelede ekonomik eşitsizlikleri gidermek kadar kültürel eşitsizlikleri gidermek de temel amaçlar arasında yer almalıdır. Zira kültürel eşitsizliklerin çoğu zaman ekonomik eşitsizliklerin temelini oluşturabildiği söylenebilir.

Bu noktada yeniden habitus kavramına dönersek, habitus sosyal köken, bireyin bulunduğu sosyal konum ve eğitim kariyeri arasındaki ilişkilerin kesiştiği noktadır. Okul sadece eğitim ve öğretim sağlayan değil aynı zamanda belli bazı habitusları yeğlediği için sosyal açıdan hem homojenleştirici, hem de eleyici ve ayrıştırıcı olabilmektedir. Bourdieu, eğitimin toplumu yeniden-üretme mekanizması olarak kültürel ve ekonomik sermayeden beslenen habitus üzerinden mümkün olduğunu söylemekte ve yüksek öğrenimin de bu işleyişten azade olmadığını vurgulamaktadır (İdemen, 2008'den akt.: Deniz, 2014:34-35).

Habitus, yapısal eşitsizliğe kültürel açıdan yaklaşmak için bir temel sunmanın yanı sıra eylemlilik üzerine odaklanmayı da mümkün kılmaktadır (Marshall, 1999:291). Bourdieu, habitus kavramını, eşitliksizlik yaratan toplumsal düzenlemelerin nasıl olup da hâkim sınıflara ve tahakküm altındakilere mantıklı gelebildiğini açıklamak için kullanmış ve sosyalleşmenin sınıf temelli niteliğini vurgulamıştır. Sınıfsal durumların nedeni değil bir ürünü olan habitus, bir toplumsal sınıf ya da statü grubu açısından yaygın olan nesnel olasılıkların, çoğunlukla bilinçdışı ve özellikle daha çocukluğun ilk dönemlerinde içselleştirilmesinden doğmaktadır. Habitusun, farklı sınıfsal fırsatlara uygun olarak kendini gerçekleştirme olasılıkları yaratan, derinlemesine yapılandırıcı olan bir tür kültürel matrisi temsil ettiği söylenebilir. Buna göre, bireyin eylemi öncelikle sosyalleşme sırasında içselleştirilen temel yatkınlıklardan doğar ve bunlar aracılığıyla düzenlenir. Temel hayat koşulları ise yine Bourdieu tarafından *"belirli bir toplumsal grup için olası, olanaklı ya da olanaksız olan şeyleri maddi, toplumsal ve kültürel açıdan belirleyen koşullar"* olarak tanımlanır (Swartz, 2011:148-150).

Bourdieu'ya göre, habitus bireyleri düzene dolaysız itaate yönlendirmekte böylelikle toplumsal ve ekonomik zorunluluğu erdeme dönüştürmektedir. Bourdieu, benzer hayat olasılıklarını içselleştiren bireylerin aynı habitusu paylaştıklarını söyleyerek habitusun kolektif temelini vurgulamaktadır. Ona göre, farklılaşmış bir toplumda aynı sınıf üyelerinin pratikleri, her zaman faillerin bildiğinden ya da arzu ettiğinden daha fazla ve daha iyi uyum içindedir. Habitusun yatkınlıkları, bilinçli ya da söylemsel bir bilgi türü olmaktan çok, hayata dair bir değerlendirme ve biçimsel hâkimiyet şeklinde pratik bir bilgi türünü temsil etmekte ve bilinçdışı biçimde oluşmaktadır. Habitus, bir eylemin, belirli bir durumda getireceği başarı olasılığının pratik bir şekilde değerlendirilmesiyle doğmakta, bu değerlendirme ise; gündelik olaylardan, deyimlerden, ortak duyudan, *'böyle şeyler bize uymaz'* benzeri etik hükümlerden oluşan bir yapı üzerinden işlemektedir. Habitusun, sınıflı bir toplumda insana nereye ait olduğu veya olmadığı duygusunu kazandırmaktadır. Bourdieu, iktidarı ve onun meşrulaştırılmasını, habitusun yapısının ve işleyişinin merkezine yerleştirmektedir. Bunun nedeni ise, habitusun

sınıflı bir toplumda bireyler açısından neyin olanaklı ya da olanaksız olduğunun bilinçdışı bir şekilde hesaplanmasını içermesidir. Bourdieu, olanaklı olanla ilişkinin, iktidarla ilişki olduğunu söylemektedir. Habitusun 'zorunluluk erdemi' dinamiği, bütün toplumsal dünyaların herkese eşit derecede açık olmadığını vurgulamaktadır. Yani bütün eylemler, herkes için mümkün değildir, bazıları mantıklı ve rasyonelken bazıları ise tasavvur dahi edilemezdir (Bourdieu, 1977, 1984 ve 1990'lardan akt.: Swartz, 2011:150-152). Habitusun davranışlarda nasıl açığa çıktığına ilişkin ise Bourdieu özetle şunları söylemektedir (Bourdieu, 1983'den akt: Swartz, 2011:154);

*“Habitusun yatkınlıkları eylemin bilişsel, normatif ve bedensel boyutlarını içine alan bir davranış tarzı 'ana örüntüsü'dür. Bunlar dilde, sözel olmayan iletişimde, beğenilerde, değerlerde, algılarda, akıl yürütme tarzlarında ifade bulur”.*

Bourdieu'nun habitus kavramlaştırmasından yola çıkarsak, bu; öğrencilerin habituslarının onların benzer sınıfsal köken ve hayat deneyimlerinin ürünü olarak benzer düşünüş, yatkınlık ve davranış örüntüleri ortaya koyabileceği fikrini doğurmaktadır.

Gençlik, hayatın en üretken olunabilecek bir evresidir. Habitus kavramı göstermektedir ki; bireyin yetersiz ekonomik, sosyal ve kültürel hayat koşulları onun fikir, düşünce, davranış ve hayata katılımını belli kalıplar ve sınırlara hapsedmektedir. Bu durum ise karşımıza “yapabilirlik” sorununu çıkarmaktadır. Birey kendisine küçük hedefler belirlemekte, daha ötesini yapabileceğini hayal dahi edememektedir. Bu ise geniş bir gençlik kesiminin enerjisinin, yaratıcılığının ve yapabilirliğinin heba edilmesi anlamına gelmektedir.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE ANALİZİ

Gençlik konusundaki araştırmaların artmasının, gençliğin sorunlarının daha doğru tespit edilmesine ve insanların gençlik dönemlerini yaşama dönük, mutlu, yaratıcı, hayatı dönüştürebilmek ve tercih ettiği hayatı kurabilmek için kapasitelerini geliştirebilecekleri koşul ve imkânlarla geçirmesi ile hak ve özgürlükleriyle yaşayabilmesi için yasal olarak da desteklenen gençlik politikalarının oluşmasına katkı sağlayacağını söyleyebiliriz.

Bu çalışmada Afyon Kocatepe Üniversitesi'nin çeşitli fakültelerinde (70 öğrenci) ve Afyon Meslek Yüksekokulunun farklı programlarında okuyan (30 öğrenci) toplam 100 öğrenciyle nitel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öğrencilerin sosyal kökenine ve gelir düzeyine bakılmaksızın öğrenci evlerinde, kampüste ve sınıflarda karşılaşılan, zamanı ve isteği olan öğrencilerle yapılmıştır. Dolayısıyla örneklem türü, rastgele örneklemidir. Görüşmeler 2014 yılının Mart-Haziran aylarında gerçekleştirilmiş ve yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş, kayıtların transkripsiyonu sonucunda 296 sayfalık bir metne ulaşılmış, araştırmanın bulguları da bu metnin sosyolojik bir yaklaşımla incelenmesi sonucunda ortaya çıkmıştır.

Philipp Mayring, insan bilimlerinin konusunun daima insanlar yani özneler olduğunu ve araştırma sorularının muhatabı olan öznelerin araştırmanın kalkış noktası ve esasını oluşturduğunu söylemektedir. Mayring, nitel düşüncenin temel niteliklerini; araştırmanın güçlü bir biçimde özneye ilişkinlik ilkesine dayanması, araştırmaya konu olan öznenin betimlenmesi ve yorumlanmasına önem verilmesi, öznenin kendi doğal, gündelik yaşam ortamı içinde araştırılması ve araştırmanın sonucundan ise bir genelleştirme sürecinin anlaşılması gerektiği şeklinde özetlemektedir. Mayring, nitel düşüncenin nicel düşünceye bir seçenek oluşturmadığını, nitel ve nicel düşüncenin kural olarak her araştırma sürecinde mevcut olduğunu özellikle belirtmektedir. Ancak, Mayring'e göre, bir dönem araştırmalarda nitel düşüncenin, ihmal edilmesinin araştırmalarda çarpıtılmış ve kullanılmayacak verilerle sonuçlanması nedeniyle, araştırma ve bilme sürecinde yeniden öne çıkarılması gerekmektedir (Mayring, 2011:25-26).

W. Lawrence Neuman'a göre, “*nitel araştırmacılar ham verilerin zenginliği, dokusu ve yarattığı hisle daha çok ilgilenir, çünkü onların tümevarımcı yaklaşımı toplanan verilerden yola çıkarak anlayışlar ve genellemeler geliştirmeyi vurgular*” (Neuman, 2017:221).

Nitel araştırmada kişilerin kanaatleri, deneyim, algı ve duyguları gibi subjektif verilerle ilgilenilmekte, bir sosyal olay ya da olgu doğal ortamı içinde tasvir edilmekte ve zaman alıcı olması nedeniyle veri toplamak için küçük örneklem üzerinde çalışılmaktadır (Arıkan, 2017:21-22). Üniversite öğrencilerini konu alan nitel çalışmalarda 80, 60 hatta daha az sayıda öğrenciyle görüşüldüğü örneklere rastlanmıştır. Örneklemin küçük olmasına rağmen tek tek katılımcıların gündelik hayat pratiklerinden, deneyimlerinden, duygu, fikir ve

düşüncelerinden oluşan zengin bir veriye, konu ya da soruna dair geniş bir perspektife ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmektedir.

Niteliksel araştırmacılar anlamla ve yaşantıyla yani insanların dünyayı nasıl anlamlandırdıkları ve yaşantıladıklarıyla ilgilenmektedirler. Niteliksel araştırmada ortaya çıkan bilgi genellikle tasvirler ve açıklamalar halindedir. Böylece toplum içinde açıklamaları önemsenmeyen ya da toplum dışına itilenlerin sesleri işitilebilir. Bu sesleri doğrudan duyurmak, bu tür araştırmanın hedeflerinden biridir (Arkonaç, 2014:26).

Nitel araştırmada belli bir kesimin belli bir olgu ya da soruna ilişkin düşünce ve anlam dünyasının tasviri, betimlenmesi amaçlanmaktadır. Bu tür araştırmada insanların öznel olarak ele alınması esastır. Nitel araştırma, araştırmacıyla araştırmaya konu olan öznel arasında etkileşimli bir diyalog olarak görülebilir. Öznel bizzat olgu ya da sorunu deneyimleyenler olarak olgu ya da soruna dair içeriden ve daha doğru bir yaklaşımla fikir ve düşünce üretebilmektedirler. Araştırmacı böylece olgu ve sorunlara ilişkin dışarıdan bir gözlemcinin yaklaşımından elde edilen verilerden çok daha fazla zengin duygu, fikir ve düşünceye sahip bir içeriğe, veriye ulaşabilmektedir.

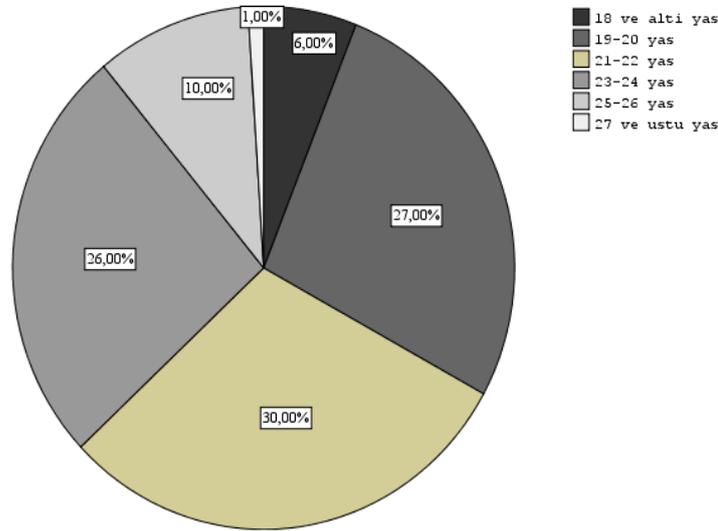
#### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Öğrencilerle kampüste, sınıflarda ve öğrenci evlerinde bir araya gelerek yapılan görüşmelerde öğrencilerin konuya ilgiyle yaklaştıkları, düşüncelerini açıkça ifade etmeye çalıştıkları söylenebilir. Araştırma bulguları “*Öğrencilerin profili*”, “*öğrencilerin sosyo-ekonomik durumu*”, “*öğrencilerin yoksulluk algısı*” ve son olarak “*farkınadalıklar, öneriler ve çözümler*” başlıkları altında açıklanmıştır.

##### 4.1. Öğrencilerin Profili

Katılımcıların 53’ü erkek ve 47’si kadın öğrencilerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş aralığına baktığımızda: 18 ve altı yaş aralığında 6 öğrenci; 19-20 yaş aralığında 27 öğrenci; 21-22 yaş aralığında 30 öğrenci; 23-24 yaş aralığında 26 öğrenci; 25-26 yaş aralığında 10 öğrenci ve 27 ve üstü yaş aralığında ise 1 öğrenci bulunmaktadır.

**Grafik 1.** Katılımcıların Yaş Aralığı



Katılımcıların ailelerinin yaşadığı coğrafi bölgelere baktığımızda: ailelerin yüzde 34’ü İç Anadolu; yüzde 19’u Ege; yüzde 18’i Marmara; yüzde 10’u Akdeniz; yüzde 7’si Karadeniz; yine yüzde 7’si Doğu Anadolu ve yüzde 5’i Güney Doğu Anadolu bölgelerinde yaşamaktadırlar.

##### 4.2. Öğrencilerin Sosyo-Ekonomik Durumu

Öğrencilerin ortalama aylık gelir düzeylerine baktığımızda (Tablo-1) ; 300 TL ve altı gelir grubunda 14 öğrenci; 301-500 TL gelir grubunda 22 öğrenci; 501-700 TL gelir grubunda 33 öğrenci; 701-900 TL gelir grubunda 18 öğrenci ve 901 TL ve üstü gelir grubunda ise 13 öğrenci yer almaktadır.

**Tablo 1.** Öğrencilerin Ortalama Aylık Gelir Düzeyleri

Gelir Grubu	Yüzde (%)
300 TL ve altı	14
301-500 TL	22
501-700 TL	33
701-900 TL	18
901 TL ve üstü	13

Öğrencilerin gelirlerinin kaynağına ilişkin sorulardan elde edilen veriler ise Tablo-2’de görüldüğü gibi şöyle özetlenebilir: Öğrencilerin 53’ü Kredi ve Yurtlar Kurumu’ndan geri ödemeli aylık 300 TL kredi almaktadır. Öğrencilerin 25’i burs almaktadır. Öğrencilere burs veren kurum ve kuruluşlara bakıldığında ise şu bilgilere ulaşılmıştır. Öğrencilerin 13’ü aylık 300 TL Başbakanlık bursu almaktadır. Öğrencilerin 5’i aile yakınları tarafından desteklenmektedir. Öğrencilerin 4’ü dernek ve vakıflardan, 2’si özel şirketlerden, 1 öğrenci de üniversite vakfından burs almaktadır. Bunun yanı sıra öğrencilerin 85’inin gelirinin büyük kısmını aileleri göndermektedir. Öğrencilerin 5’inin gelir kaynakları arasında çalışarak kazandıkları ücret bulunmaktadır. Öğrencilerden 1’i ise aldığı yetim aylığı ile geçinmektedir. Yine elde edilen bir başka sonuç da şudur: Öğrencilerin 7’si sadece Kredi ve Yurtlar Kurumu’ndan aldığı aylık 300 TL’lik kredi ile geçinirken, 23’ü sadece ailelerinin gönderdikleri para ile geçinmekte ve 2’si ise sadece çalışarak elde ettikleri gelir ile geçinmektedir.

**Tablo 2.** Öğrencilerin Gelirlerinin Kaynağı

Gelir Kaynağı	Öğrenci Sayısı
Kredi ve Yurtlar Kurumu	53
Başbakanlık bursu	13
Yakınları tarafından verilen burs	5
Dernek ve vakıflardan verilen burs	4
Özel şirketlerin verdiği burs	1
Bir işte çalışan	5
Yetim aylığı	1
Sadece KYK Kredisiyle geçinen	7
Sadece aile desteğiyle geçinen	23
Sadece kendi çalışmasıyla geçinen	2

Öğrencilerin istihdam durumuna ilişkin sorulardan elde edilen veriler şunlardır: Öğrencilerin 89’u herhangi bir işte çalışmamaktadırlar. Görüşme yapılan öğrencilerden 11’i çalışmaktayken, 7’si çalışmak için iş aramaktadır. Öğrencilerle yapılan görüşmelerden edinilen izlenim, öğrencilerin sigortasız, uzun saatler ve düşük ücretlerle çalıştırılmasının sıkça rastlanan bir durum olduğudur. Öğrencilerin genellikle çalıştıkları sektörler gıda, giyim ve otelciliktir.

Öğrencilerin barınma için tercih ettikleri ya da uygun gördükleri barınma mekânları incelendiğinde ise şu verilere ulaşılmıştır. Öğrencilerin 43’ü kiralık evde yaşamaktadır. En az 2 öğrenci olmak üzere 6 öğrenciye kadar ortaklaşa ev kiradıkları görülebilmektedir. Ev kiralarının da 400 ile 800 TL arasında değiştiği görülmektedir. Devlet yurdu ve özel yurtlarda kalan öğrenci sayısı ise, her ikisi için de 25’dir. Öğrenciler KYK’nın yurtları için aylık 120 TL ödemektedirler. Özel yurtların aylık ücretleri ise 250’den 550’ye kadar çıkabilmektedir. Gelirlerini toplumsal hayata katılım için yeterli görüp görmedikleri sorusuna öğrencilerin 40’ı yetersiz, 24’ü kısmen yeterli, 36’sı ise yeterli yanıtını vermiştir. Elbette 100 öğrenciyle yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bu niceliksel veriler genele yansıtılmak için yeterli değildir ancak yine de bir fikir verdiği söylenebilir. Son olarak yapılan görüşmelerde öğrencilerin yaşam koşullarına ilişkin bir kabullenme içinde oldukları ve durumlarını doğal bularak bir sorgulama içine girmedikleri görülmüştür.

Bourdieu ve Passeron’a göre, farklı yaşama veya çalışma koşullarıyla başarı şartlarını tanımlayan toplumsal köken; tüm belirleyici faktörler arasında başta varoluş koşulları olmak üzere öğrenci deneyimlerinin tüm seviyelerinde, etkisini bütün alanlarda gösteren tek faktördür (Bourdieu ve Passeron, 2015:28). Bireyin toplumsal kökeni sosyo-ekonomik koşullarının ürünüdür. Yani doğduğu ve yaşadığı yer, aldığı eğitim, mesleği, gelir düzeyi, sahip olduğu ekonomik, sosyal ve kültürel sermayenin toplamı o kişinin toplumsal kökeniyle yakından ilişkilidir. Bu çalışma açısından öğrencilerin ailelerinin sosyo-ekonomik koşulları, aldıkları eğitim,

gelir düzeyleri, anne babanın çalışıp çalışmaması, meslekleri öğrencilerin toplumsal köken olarak hangi toplumsal sınıftan olduklarını da göstermektedir. Bu açıardan bakıldığında öğrencilerin çoğunlukla alt ve alt-orta sınıftan olduğu görülmekte, az da olsa orta sınıftan öğrenciler de bulunmaktadır. Bu projede elbette öğrencilerin toplumsal sınıflarını net bir biçimde araştırarak ve ortaya koyacak bir çalışma yapılmamıştır. Ancak anne babaların eğitim durumları, gelir düzeyleri ve mesleklerinin incelenmesi sonucunda böyle bir çıkarımda bulunulmuştur.

Öğrencilerin toplumsal kökenleri aynı zamanda onların sahip oldukları ekonomik, sosyal ve kültürel sermayeleri hakkında işaretler vermekte, öğrencilerin habitusunu da oluşturmaktadır. Bourdieu ve Passeron öğrencileri toplumsal bir kategori olarak ele almakta ve toplumsal kökenleri ile de bağlantılı olarak şu düşüncüyü ortaya koymaktadırlar: *“Eğitim sisteminin kullanıcıları olarak öğrenciler, aynı zamanda bu sistemin birer ürünüdürler ve mevcut tutum ve kabiliyetleri, geçmişteki kazanımlarının alametini bu kadar taşıyan başka bir toplumsal kategori yoktur”* (Bourdieu ve Passeron, 2015:29).

Bourdieu ve Passeron’a (2015:108) göre; toplumsal eşitsizliklere ilişkin körlük, tüm eşitsizliklerle birlikte özellikle eğitimsel başarıyla ilgili olanları yetenek eşitsizlikleri yani doğal eşitsizlikler olarak açıklama eğilimindedir. Bu eğilimin ortaya çıkardığı aynı tutum, öğrenim gören herkesin biçimsel eşitliği temel varsayımına dayanan ve bireysel yetenek kaynaklı eşitsizliklerden başkasını kabul edemeyen bir sistemin mantığında da bulunmaktadır. Bourdieu ve Passeron, günümüzde ve ülkemizde de tanık olduğumuz, bu ve buna benzer öğrencilerle eğitimsel olarak karşılaşılan sorunlarda hocalar tarafından dile getirilen söylenmelerin eleştirisini ise şu yalın gerçekle birlikte ifade etmektedirler (Bourdieu ve Passeron, 2015:108);

*"Söylenerek ‘günah çıkartma’, öğrencilerin kültürü ile toplumsal kökenleri arasındaki bağlantıyı savmaya imkân tanır; özellikle yoğun yetersizlikler şeklinde kendini dayattığında. Mütevekkil yakınmayla ‘öğrencilerin artık okumadığını’ veya ‘seviyenin her geçen yıl düştüğünü’ söylemek, aslında bunun neden böyle olduğunu kendine sormaktan ve devamında da bunun pedagojik sonuçlarını çıkarmaktan kaçınmaktır”.*

Kuşkusuz yüksek öğretimde birçok bileşen bulunmakta ve öğrencilerin toplumsal kökenleri, gelir düzeylerine bağlı olarak yaşadıkları yoksulluk ve yoksunlukların onları eğitim hayatları boyunca ne tür problemlerle karşılaştırdığı ve bunlara çözümler üretilmesi tüm bileşenlerin öneri ve katkılarıyla ve yasal düzenlemelerle de bu önerilerin desteklenmesiyle mümkün olabilecektir. Ancak üniversite öğrencisinden üniversite yönetimine, öğretim elemanından, eğitimle ilgili sivil toplum örgütlerine dek her bir bileşenin kendi içerisinde de yapacağı çalışmalar, öneri ve katkılar olabileceği aşikârdır.

Öğretmenlerin bu konudaki çalışmalarına örnek olarak Leblanc-Esparza ve Roulston’un *“Breaking the Poverty Barrier”* (Yoksulluk Engellerini Yıkma) adlı çalışmalarında anlattıkları, başarıya da ulaşan bir takım yeni ilke ve hedefler koyarak ve iletişim sistemini değiştirerek gerçekleştirdikleri yöntemleri gösterilebilir.

Leblanc-Esparza ve Roulston (2012:1) özetle; insanların birlikte çalışabileceği güçlü bir liderlik geliştirdiklerini, öğrencilere gerçekte neden çalışmakta olduklarını bilmelerini sağlamak için kılavuzluk ettiklerini, aileleri öğrencilerin eğitimini yönetmeye dahil ettiklerini, neyi daha iyi yapmaları gerektiğini anlamak için verileri kullandıklarını, stratejik okuryazarlık müdahaleleri uyguladıklarını, sahip oldukları öğrenci nüfusu için okul çapında stratejiler geliştirdiklerini, profesyonel öğrenme amaçlı personel toplulukları oluşturduklarını ve negatif inançları başarı kültürünün yaratılmasıyla değiştirdiklerini söylemektedirler. Burada örnek gösterilen çalışma yüksek öğretim için değildir. Ancak biraz üzerinde düşünülüp çalışılırsa yüksek öğretimde yapılabileceklerin bu örnekte gösterilenden farklı olmakla birlikte çok daha çeşitli olabileceği söylenebilir çünkü yüksek öğretimin kurumsal gücü, özerkliği, bileşenleri çok daha fazladır.

### 4.3. Öğrencilerin Gündelik Hayatı

Öğrencilerin gündelik hayatlarını nasıl geçirdiklerine ilişkin sorulara verdikleri cevaplarda ağırlıklı olarak hafta içi beş gün boyunca hayatlarının ev-okul ya da ev-yurt arasında geçtiği görülmektedir. Hafta sonu ise özellikle bir gün farklı bir şekilde geçirilmeye çalışılmaktadır. Öğrencilerin ekonomik koşulları kötüleştikçe öğrencilerin dışarı çıkmaktan kaçındıkları söylenebilir. Ekonomik koşulların iyice kötüleştiği, okula gidecek yol parası bulunmadığı ya da yemek için para olmadığı zamanlarda öğrencilerin sürekli uyuyarak bu süreci unutmaya ya da atlamaya çalıştıkları örneklere de rastlanmıştır. Genel olarak öğrencilerin kafelere, alışveriş merkezlerine gitmeyi, erkek öğrencilerin halı saha maçları yapmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Burada 2 öğrenciyle ilgili dikkate çekici örnek üzerinde durulacaktır. Bu 2 öğrenci dernek ve oda üyesidir. Bu öğrencilerin daha yoğun olduğu ve gündelik hayatlarından söz ederken sıkıcılık ve bıkkınlık içinde olmadıkları görülmektedir:

*“Bir günüm sabahları derste geçiyor bazen. Öğleden sonra hastaneye geçiyorum. Bir hafta sabah hastanede oluyorum ondan sonraki süreçte de dernekte oluyorum. Hafta sonu da dernekte etkinlik falan varsa orada oluyorum onun dışında arkadaşlarımla zaman geçiriyorum, hiç boş vaktim olmuyor”* (Seren, Biyoloji, 3. sınıf).

*“Şimdi ben, İMO'dayım. İMO sınıf temsilcisiyim İnşaat Mühendisleri Odası'nda. Etkinliklerimiz oluyor, teknik gezilerimiz oluyor. Onları ayarlıyoruz. Makarna yarışması yapacağız şimdi onunla uğraşıyoruz. İMO'yla toplantılara katılıyorum. Ders çıkışları eğer sınav zamanı değilse arkadaşlarla dışarda sosyal aktivite bowlingdir, sinemadır oturup yüz bir falan oynuyoruz. Sınav zamanı zaten sürekli okul-sınav oluyor. Onun dışında şehir gezileri oluyorsa ona katılıyorum”* (Esra, İnşaat Mühendisliği, 2. sınıf).

Öğrencilerin gezmeye, farklı yerler ve şehirler görmeye, gezilere katılmaya yönelik bir istek ve özelemleri olduğu ancak çoğunun bunu maddi olarak karşılayamadıkları görülmektedir. Görüşme yapılan öğrencilerden sadece ikisi gezmeye bütçe ayırabildiğinden, gidip gördükleri yerlerden söz etmiştir.

#### 4.4. Öğrencilerin Kültürel Yaşamı

Öğrencilerin kültürel yaşamına ilişkin bulguların ortaya koyduğu durum öğrencilerin popüler kültür ürünlerini tüketmeye eğilim gösterdikleri şeklinde özetlenebilir. Çoğunlukla kültürel yaşamlarında yerli ve yabancı diziler, filmler, çoksatar listelerinde yer alan ya da reklamı yapılan kitaplar ve kişisel gelişim kitapları ile popüler müziklerin ağırlıklı olarak tüketildiği söylenebilir.

İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı 1. sınıf öğrencisi Murat (17) kültürel yaşantısındaki eksiklik olarak gördüğü şeyleri çocukluğundaki mahalle yaşantısına bağlamaktadır:

*“Açıkçası kültürel olarak şöyle bir geçmişim var mahallede büyüyen bir çocuğum yani az çok çocukluğumuzu mahallede, sokak aralarında geçirdik yani şöyle haftada ya da ayda bir kitap okuma alışkanlığım yok açıkçası. Müzik olarak da klasik nasıl desem ortam ağırlık olarak dinlenen müzikleri dinliyorum yani özel olarak tercih ettiğim bir şey olmadı. Şiir okumayı severim ama o da psikolojik durumlarda yani sürekli şiir okumak diye bir alışkanlığım yok. Televizyonla pek fazla bağımlılığım yok yani fazla sağlıklı bulmuyorum açıkçası”.*

Çağdaş Türk Lehçeleri ve Edebiyatı 3. sınıf öğrencisi Baran (21) kültürel yaşantısını şu sözlerle ifade etmektedir:

*“Ben genelde kitap okumam. Yani merak ettiğim bir şey olursa internetten bakarım hani uzun uzadıya kitap açıp okumam. Bunu birinci sınıfta yurttayken biraz birkaç kitap okudum filan daha sonrasını şey etmem zaten. Divan edebiyatına biraz merak saldım geçen sene filan şiirleri filan böyle kafiyeli filan onları okurdum sonra ondan da vazgeçtim”.*

Görüşülen öğrencilerden 12'si kitap okumadığını, okumayı sevmediğini ifade etmiştir. Kitap okuyan öğrencilerin ise okunan bir kitabın sürükleyici olmasını esas aldıkları görülmektedir. Öğrencilerin kültürel tüketiminde film ve dizi izlemenin ağırlık kazandığı söylenebilir. Öğrencilerin çoğu “her tarz müzik”, “her türlü müzik”, “kulağa hoş gelen tüm müzikleri” dinlediklerini ifade etmektedirler. Bu da öğrencilerin çoğunun rastlantısal olarak karşılaştıkları müzikleri dinlediklerini, müzik konusunda seçici olmadıklarını göstermektedir.

#### 4.5. Öğrencilerin Kişilik Yapıları Açısından Kendilerine Yönelik Algıları

Öğrencilerin kişilik yapılarına ilişkin sorular daha çok duygu durumlarını ve bu duygu durumlarının yoksulluk ya da yoksunlukla ilişkilendirilebileceği anlamlı ifadeleri, durumları açığa çıkarmak amacıyla sorulmuştur. Öğrencilerden özellikle 3'ünün ifadeleri bu bakımdan anlam taşımaktadır:

Çağdaş Türk Lehçeleri ve Edebiyatı 3. sınıf öğrencisi Baran'la 2 öğrenci arkadaşıyla birlikte yaşadıkları evde görüşülmüştür. Görüşmeleri yapmadan önce evde öğrencilerle yapılan sohbet sırasında ev arkadaşları tarafından

Baran'ın sürekli uyuduğu, onlarla ortaklaşa bir şeyler yapmaktan uzak durduğu için eleştirilmesine tanık olunmuştur. Baran'la yapılan derinlemesine mülakatta uyuma isteğinin altında yatan temel nedenin yoksulluk ve yoksunluğun yarattığı sorunlardan kaçış olduğuna dair bir izlenim ortaya çıkmıştır:

*“(...) uyurum çünkü uyuyunca bir şey falan aklıma gelmiyor daha çok hoşuma gidiyor. (...) Bu bazen kafamı kurcalayan hep bazı sorular olur gelecekle ilgili olsun veyahut da özel yaşantımla ilgili olsun bunları düşünmemek için erkenden uyumaya çalışırım bu yüzden erkenden uyurum. Film izlerim, film izleyince de uykum gelir en azından gözüm yorulur gözüm kızarır öyle en azından uyumaya çalışırım yani”.*

Harita Mühendisliği 4. sınıf öğrencisi Cenk (22) kendisinden bahsederken karamsarlığının bir tür umutsuzluk, çaresizlik duygusuyla ilgili olabileceğini düşündürmektedir. Yapılan görüşmelerde öğrencilerin çoğunda yaşam koşullarına ilişkin bir kabullenme içinde oldukları ve durumlarını doğal bularak bir sorgulama içine girmedikleri görülmüştür. Cenk ise kendisinden bahsederken bu sorgulamayı bir ölçüde gerçekleştirmektedir;

*“Karamsar değilim hiç diyemem. Karamsarlık var. Çünkü öyle bir şey var ki sürekli dört senede bir sınava giriyorum. Elimden geleni yapmaya çalışıyorum ki ileride iyi bir mesleğim, iyi bir işim olsun diye. Devlete girmeye çalışıyorum. Ama şöyle bir şey var: Tabi insan sıkılmıyor değil. Bazen sıkılıyor. Diyorum ki: Hayatta robot muyum? Hayatta farklı şeyler yapmak istiyorum. Dışarıda çıkıp ne bileyim her zaman yapmadığım bir şey yapmak istiyorum ama olmuyor. Yapamıyorsun. O da insanı karamsarlığa itiyor. (...) Açıkçası biraz daha spor yapmak isterdim. Hiç spor yapmadım. Küçüklükten beri de yapmadım. Bir spor dalıyla uğraşmak isterdim. Aynı şekilde yüzmekten, yüzmeyi çok severdim. Yüzmek isterdim. Sosyal imkânım el verseydi neredeyse her hafta giderdim, yüzerdim”.*

İnşaat Mühendisliği 2. sınıf öğrencisi Yaşar'ın (21) anlattıkları da yoksulluk yaşantılarının ne boyutlarda olabileceğinin bir örneğini göstermektedir. Yaşar deneyimleri sonucunda “hayata başkaları gibi bakamayacağını” söylemektedir:

*“Duygusalım, benim babam hasta olduğu için, ben hayata abimin hasta olmasını bir kenara bırakıyorum, bir kenara bırakmıyorum o bir dip not da. Aynı zamanda küçüklüğümden beri babam benim ezilmiş bir insan, çocukluğunu yaşayamamış sürekli ezilmiş bir insan. Onun için bu ezilmişliği bizim üzerimizden çıkardı. Bizim üzerimizden çıkarmış derken çok sinirli bir insan en ufak bir şeyde gelip bizi döverdi. Bizi döverdi derken biz zorla işe giderdik zorla derken daha gitmemişim zorla hem de gitmişken kesin dayağı yerdik. Ben sürekli hafta sonu tatilde okulda öğlenciysem öğleden sonra, hafta sonu da işe giderdim, 3 ay tatilde de işe giderdim 15 tatilde de işe giderdim. O yüzden ben buraya gelene kadar normal bir hayat, yani her çocuk gibi bir hayat yaşamadım. Onlar gibi bakamıyorum hayata”.*

#### 4.6. Öğrencilerin Kendilerini İfade Edebilmeleri Konusundaki Düşünceleri

Öğrencilerin kendilerini ifade edebilmeleri konusundaki soruya verdikleri yanıtı göre öğrencilerden 74'ü kendilerini ifade edebildiklerini, 7'si ifade edemediklerini, 19'u ise bazı ortam ve kişilerin yanında ifade edebiliyorken, bazı ortam ve kişilerin yanında ifade edemediklerini belirtmişlerdir.

Kendilerini ifade edemeyen ya da bu konuda sorun yaşayan öğrencilere bakıldığında bir kısmının bunu, çekingen ya da heyecanlı olmaya bağladıkları görülmektedir. Öğrencilerin çoğu; kendilerini akran grupları içinde daha rahat hissedip, kolayca ifade edebildiklerini; ailede, okul hayatında ya da toplumda ifade edememe sorunuyla karşılaştıklarını belirtmektedirler. Öğrenciler bu durumu “anlaşılmamak”, “kaale alınmamak”, “dinlenmemek”, “önyargılar” gibi nedenlere bağlamaktadırlar.

Öğrencilerin aileleriyle ve okul yaşamında sessiz kalmayı tercih etme durumları söz konusu olabilmektedir. Bu durum ifadede sorunlar yaşayan öğrenciler için olduğu kadar kendini çok iyi ifade edebildiğini düşünen öğrenciler için de geçerlidir. Gençliğin maddi ve manevi olarak aileye bağımlı olunan bir ara dönem olması nedeniyle, öğrencilerin aileleriyle sorun yaşamamak için zaman zaman kendi düşüncelerini ifade etmedikleri, istek ve hayallerinden vazgeçtikleri söylenebilir. Aynı durum okul hayatında da söz konusu olabilmektedir. Öğrenciler olumsuz tepkilerle karşılaşmamak için ve sınıfta kalma korkusuyla kendi görüş ve düşüncelerini açıklamayıp sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

#### 4.7. Öğrencilerin Kendilerine Kurmak İstedikleri Hayat ve Hayalleri

Öğrencilerle gelecekte kurmak istedikleri hayat ve hayalleriyle ilgili düşünceleri sorulduğunda öğrencilerin öncelikli olarak iş sahibi olmak, evlenmek, ev, araba sahibi olmak istedikleri görülmüştür. Öğrencilerin çoğunlukla “*standart bir hayat*” olarak adlandırdıkları gelecekteki hayatlarını mütevazı, sakin ve huzurlu bir hayat olarak tasvir ettikleri görülmektedir. Az da olsa beklenti düzeyi daha yüksek olan öğrenciler de bulunmakla birlikte genel olarak öğrencilerin pek hayal kurmadıkları iş, eş, ev ve arabayla sınırlı bir yaşam tahayyülü içinde oldukları gözlemlenmiştir.

Öğrencilerin geleceğe yönelik istek ve hayallerinin genellikle toplumun ve ailelerinin de onlardan beklediği iş ve evlilikle çizilmesi bir seçeneksizliği de göstermektedir. Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, 4. sınıf öğrencisi Leyla (24) öğrencilerin içinde bulunduğu seçeneksizliği aslında çok güzel ifade etmektedir:

*“Çok büyük hayallerle geliyor insan sonradan eğitim, iş, belli bir süreden sonra aileden bağımsızlık... Maddi anlamda, ekonomik anlamda bağımsızlığı düşününce mecburen sistemle bütünleşip, sistemin açtığı kadroyla yer edinmeye çalışıyor insan. Bilmiyorum umarım benim böyle monoton bir hayatım olmaz. Şu anlık düşündüğüm KPSS ama ileride farklı şeyler çıkar belki. (...) Ekonomik bağımsızlığım olsaydı bir mesleği yapma zorunluluğu hissetmeseydim daha çok toplumsal olaylarla daha çok bir gazetede ya da insani değerlerle vakıflarda çalışmak çok isterdim”.*

Sosyoloji 4. sınıf öğrencisi Mesut ise toplumda “*maddiyat*”ın değer kazanmış olmasına dikkat çekmektedir. Ona göre “*verimli olmak*” bir değer olabilse, öğrenciler de kendilerini daha fazla geliştirebileceklerdir. Böylece öğrenciler iş bulma ve para kazanma baskısından bir ölçüde kurtulup daha önemli gördükleri istek ve amaçlara yönelebileceklerdir.

Görüşme yaptığımız öğrenciler içinde çalışma hayatına atılınca ailesine destek olmak isteyen bir kesim de bulunmaktadır. Bu kesimdeki öğrenciler ailelerinin onları okutmak için fedakârlık ettiklerini ve zorluklar yaşadıklarını görmekte, onlara kendilerini borçlu hissetmekte ve bu borcu ödemek istemektedirler.

#### 4.8. Öğrencilerin Toplumun Gençlere Verdiği Değer Hakkındaki Düşünceleri

Öğrencilerin toplumun onlara değer vermesi konusundaki algılarının pek de olumlu olduğu söylenemez. Yapılan görüşmelerden çıkan sonuca göre; öğrencilerin yüzde 58’i gençlere değer verilmediğini, yüzde 22’si değer verildiğini, yüzde 20’si ise kısmen değer verildiğini söylemektedirler.

#### 4.9. Öğrencilerin Yoksulluk Algısı

Burada ilk olarak; öğrencilerin yoksulluktan ne anladıkları, onu nasıl tanımladıkları, kavrama ilişkin düşünce repertuvarları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

##### 4.9.1. Öğrencilerin Yoksulluk Tanımları

Öğrencilerin yoksulluk tanımlarına bakıldığında ağırlıklı olarak ekonomik referanslı yoksulluk tanımları yaptıklarını ve bu tanımların da daha çok mutlak yoksulluğu tanımladığı görülmektedir. Az da olsa göreceli yoksulluk ve insani yoksulluk tanımları da öğrencilerin yoksulluk tanımları içinde yer bulmaktadır.

Buna göre ekonomik referanslı yoksulluk tanımlarında öğrencilerin kullandıkları ifadeler şunlardır: “*Açlık sınırının altında olmak*”, “*maddi açıdan yetersiz olmak*”, “*belli bir standardın altında olmak, parası olmamak*”, “*temel ihtiyaçlarını karşılayamamak*”, “*eğer kişi giyinmekten barınmaya, karnını doyurmaya kadar temel ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa bu yoksulluktur*”, “*insanın yaşamı sürdürebilmesi için zorunlu ihtiyaçları karşılayamamasıdır*”, “*karnı tok, sırtı pek olmamak*”, “*bir gün içinde yemek bulamamak, ev gibi kapalı bir ortamda olmamak*”, “*paranın azlığıdır*”, “*asgari ücrettir*”, “*bir insan karnını doyuramıyorsa, evi yoksa yoksuldur*”, “*maddi anlamda sıkışık, maddi anlamda düşük olmak*”, “*gelir düzeyi düşük, aile fert sayısı yüksek, geçimini zor sağlayan*”, “*ekonomik olarak ihtiyaçlarını karşılayamamaktır*”, “*insani standartlarda yaşayamamaktır*”, “*maddi açıdan yetersizliktir*”, “*bir insanın gereksinimlerini karşılayamamasıdır*”, “*parasızlıktır*”, “*bireyin hayatını sürdüreceği şeylere parasının yetmemesidir*”, “*beslenme, barınma, giyinme gibi ihtiyaçlarını karşılayamamak, normal hayat standartlarının altında yaşam sürdürmek*”, “*yoksulluk, insanın füzuli ihtiyaçlarının dışında istediğini alamaması, sadece aç olmak, açıkta kalmak değil, canın bir şey*

*istediğinde onu yapamamak*”, “*maddi durumunda yeterli bir seviyeye ulaşamamak, yaşantısının alt seviyede olması, herkesin yaptığı şeyleri yapamamak*”, “*geçim durumunun çok zor ve alt düzeyde olması*”, “*ulaşım, eğitim, sağlık hizmetlerinden faydalanamamaktır*”.

Ekonomik yaklaşımlar içinde değerlendirilebilecek olan mutlak yoksulluk ve göreceli yoksulluk kavramları aslında yoksulluğun ölçülmesinde esas alınan kriterleri saptamakta ve böylece yoksulların sayısını bulmak için kullanılmaktadır.

Öğrencilerin yoksulluğu maddi ve manevi yoksulluk olarak sınıflandırdıkları görülmektedir. Öğrencilerin maddi yoksulluğun o kadar önemli olmadığını, asıl en zor olanın manevi yoksulluk olduğunu söylemeleri anlamlıdır. Bu yoksulluğa karşı direnç gösterdikleri ve kendilik değerlerini manevi açıdan zengin olmakla ilişkilendirdikleri anlamına gelmektedir. Çünkü maddi anlamda yoksulluğun insanın kendilik değerlerini zedelediği öğrencilerin “*kişiye özgü*” yoksulluk tanımlamalarında da görülmektedir: Yoksulluk yarım kalmak, her şeyi yarım yaşamaktır. Yoksul insan diğerlerini yüksek, kendini aşağı görmektedir. Bir şeylerden mahrumdur, yardıma muhtaçtır. Dış dünyadan soyutlanmış, yalnız kalmıştır. Yoksul insan bomboştur, iki tane cümleyi yan yana getirip konuşmamaktadır. Bir şeyi yapamaz, bir şeye engel olamaz. Yoksul kişide bir eksiklik olur. Sürekli bir sıkıntı içindedir. İnsanlar içinde yoksulluğundan dolayı mahcupdur, toplum içinde küçük düşmüştür, mutsuzdur. Öğrencilerin manevi yoksulluk tanımı; “*manevi yoksulluk; insanın vicdandan, sevgiden, bilgiden, kültürden ve diğer insanların ilgi ve desteğinden mahrum olmasıdır*”, şeklinde ifade edilebilir.

Öğrencilerin öğrenci olarak deneyimledikleri yoksulluk halleri üzerine nitelermelerinden ise öğrenci yoksulluğu tanımlarına ulaşılmıştır. Öğrenci yoksulluğunun ulaşım ve gıda ihtiyaçlarını giderememe ve kamusal alanlar olarak da nitelenebilecek özellikle kafe başta olmak üzere çeşitli mekânlara gidememe, gidildiğinde ise parasızlık nedeniyle utanç duyma gibi konularda ağırlıklı olarak hissedildiği görülmektedir.

#### **4.9.2. Öğrencilerin Yoksulluk Deneyimleri**

Öğrencilerin yoksulluğa ilişkin deneyimleri öğrencilerin kendilerinin yaşadıkları yoksulluk deneyimleri ile diğer öğrencilerin yoksulluk deneyimlerine tanık olmaları biçiminde anlatılmıştır. Öğrencilerin gıdadan, barınmaya, ulaşımından giyim ihtiyaçlarına dek sorun yaşadıkları görülmektedir. Bu tür sorunlarla zihinsel olarak da meşgul olmaktadır. Yoksulluk çeken öğrenciler için geçinmek önemli bir sorundur ve doğal olarak hayatlarının merkezinde yaşadıkları temel düşünme meseleleridir. Bu sorunları yok saymak ve başka ilgi alanlarına yönelmek o kadar da kolay olmamaktadır. Öğrencilerin, diğer öğrencilerin yoksulluk durumlarına ilişkin tanıklıkları da önem taşımaktadır. Buna göre tanık olunan durumlar; aç kalmaktan, tek tip beslenmeye; okula gelecek yol parası olmayan öğrenciden, hiçbir etkinliğe katılmayan öğrenciye ya da maddi olarak iyice yoksulluğa düşüldüğünde okul dışında yurttan çıkmayıp sürekli uyuyan öğrenciye; çalışmak zorunda olduğundan dersleri aksatan ve okulu uzatan öğrenciden, okulu donduran ya da okulu bırakmak zorunda kalan öğrenciye dek değişmektedir. Öğrencilerin dikkat çeken tanıklıklarından biri de yoksul öğrencilerin sürekli aynı kıyafetleri giymesi, iyi giyinmemesi ya da giysileri nedeniyle alay konusu edilmelerine ilişkindir. Öğrencilerin bir diğer tanıklığı da aileleri zor durumda olduğu için kendisi sıkıntı yaşasa da çalışıp ailesine para gönderen öğrencilerin varlığıdır.

Bazı öğrenciler de yaşanan sıkıntı ya da yoksulluğun bir kısmının öğrencilerin gelirlerini idare etmeyi bilmemesinden ve fazla harcamalar yapmalarından kaynaklanabildiğine dikkat çekmişlerdir. Bunların yanı sıra katılımcı öğrencilerden ikisi yoksul öğrenciye tanık olmadığını; biri, küçük bir kesimin yoksulluk yaşıyor olabileceğini, bir diğeri de öğrencilerin durumunun normal olduğunu, kötü durumda olan bir öğrenciyi fark etmediğini ifade etmiştir.

#### **4.9.3. Öğrencilerin Yoksulluk Deneyimi Yaşamaya İlişkin Düşünceleri**

Yoksunluk duygusu yaşayıp yaşamadıkları sorusuna öğrencilerin 54’ü yoksunluk duygusu yaşadıkları, 46’sı ise yoksunluk duygusu yaşamadıkları yanıtını vermiştir. Yoksunluk duygusu yaşadıklarını ifade eden öğrencilerin ne tür yoksunluklar yaşadıkları üzerine ifadeleri de önem taşımaktadır. Öğrencilerin yoksunluk duygusu yaşadıkları konulara baktığımızda ciddi ekonomik yoksunluk yaşayan öğrencilerin yanı sıra, kendini geliştirebileceği bir takım kurslara gidememek, gezilere ve kültürel etkinliklere katılamamaktan dolayı yoksunluk yaşayan öğrenciler bulunmaktadır. Bunların dışında duygusal anlamda yoksunluk duyduklarını belirten öğrenciler, saygı, empati, aileyle iletişim, özgüven ve dostluktan yana yoksunluk hissettiklerini ifade etmektedirler. Bu durumun sosyal sermayenin yetersizliğiyle de ilişkili olduğu söylenebilir.

#### 4.9.4. Öğrencilerin Yaşam Koşullarını Diğer Öğrencilerle Kıyaslaması

Öğrencilerin yaşam koşullarını diğer öğrencilerle kıyaslaması sonucunda öğrencilerin 51'inin durumunu orta düzeyde, 36'sının iyi düzeyde ve 13'ünün ise kötü düzeyde gördüğü ortaya çıkmıştır. Ancak bu görüşlerde de çelişkili durumlar olduğu söylenebilir. Özellikle durumunun orta düzeyde olduğunu düşünen öğrencilerin aslında bununla çoğunlukla orta sınıfta olmalarını kastetmedikleri sadece onlardan daha kötü durumda olan öğrencilerin varlığına dayanarak ve yine bir şükretme duygusuyla orta düzey yanıtını verdikleri görülmektedir.

Ekonomik açıdan daha rahat olan ve yaşam koşulları iyi olan öğrencilerin kendilerini iyi düzeyde görmelerinin yanı sıra, ekonomik açıdan sıkıntı çektikleri halde; yurttan değil kiraladıkları evde ya da ailelerinin yanında kaldıkları için, ailelerinin desteğini hissettikleri, istedikleri yiyeceği yiyebildikleri, sosyal oldukları, kendilerini geliştirebildikleri için ya da derslerde başarılı olup çevreye uyum sağlayabildikleri için de öğrenciler yaşam koşullarının daha iyi olduğunu düşünebilmektedirler.

#### 4.9.5. Öğrencilerin Kendilerinden Daha İyi Koşullarda Yaşayan Öğrencilere Yönelik Algısı

Öğrencilerin kendilerinden daha iyi koşullarda yaşayan öğrencilere yönelik algıları da belli gruplandırmalara gidilebilecek farklılıklar göstermektedir. Bu gruplandırmalar, "kötü hissetmek", "kötü hissetmemek", "imrenmek, özenmek, heveslenmek", "kıskanmak", "hiçbir şey hissetmemek" "olumlu özellikler atfetmek", "olumsuz özellikler atfetmek" şeklinde sıralanabilir. Bazı öğrencilerin ise düşüncelerini ifade ederken "geleneksel mesellere ya da din temelli ifadelere başvurma" yolunu seçtikleri görülmektedir. Bunlardan birkaç örnek şöyledir:

"Allah daha çok versin diyorum" (Mehmet, Türk Dili ve Edebiyatı, 3. sınıf).

"Bir kitap okumuştum Keykavus'tan bir öğüt veriyor 'evladım kendinden üstündekileri düşünüp üzüleceğine kendinden altındakilere bak da mutluluk duy' benim şöyle bir yapım var ben kıyaslanmayı hiç sevmiyorum, bu böyleymiş, bu böyleymiş, bu şunu yapmış, kıyaslamadım hiç" (Metin, Türkçe Öğretmenliği, 3. sınıf).

"Tabii öyle olmak istiyorsun ama Allah'ın verdiği de bu şükrediyorsun" (Hülya, Biyoloji, 4. sınıf).

"Nasıl diyeyim ben size, olabilir diyorum ben buyum biraz da kadermiş diyorum her şeyin hayırlısı diye düşünüyorum yani" (Ebru, İnşaat Mühendisliği, 3. sınıf).

Öğrencilerin ifadelerine bakıldığında kendisinden daha iyi koşullarda yaşayan öğrencilere baktıklarında "kendilerinde eksiklik hissetme" "iç kanama duygusu", "üzüntü, eziklik duyma", "kendisine ve ailesine acıma", "küçümsenme", "aşağılanma" gibi hisler içinde oldukları görülmektedir.

Necmi Erdoğan'a göre; yoksulları anlamak için yoksulların dahil olduğu veya dışlandığı siyasal ve kültürel süreçler, içlerinde yer aldıkları toplumsal hiyerarşiler ve iktidar konumları, kendilerine ve başkalarına dair temsilleri önem taşımaktadır (Erdoğan, 2002:9). Çalışmanın bu kısmında özellikle dezavantajlı öğrencilerin kendi koşullarına ilişkin sorgulamalarına dikkat çekmek istenmektedir. Kendilerini koşulları nedeni ile kötü hisseden öğrencilerin koşullarına ilişkin sorgulamaları kendilerinde bir eksiklik aramaya kadar varabilmektedir. Bunun yanı sıra koşulları daha iyi olan öğrencilerin kendilerinde "imrenmek, özenmek, heveslenmek, kıskanmak ya da çaba sarfetmek" hislerini yarattığını ifade eden öğrenciler de bulunmaktadır.

Öğrencilerin 23'ünün koşulları daha iyi olan öğrencilere olumsuz özellikler atfettikleri görülmektedir. Bunlar; "savurgan", "parayı çar çur eden", "sorumsuz", "bencil", "şımarık", "yozlaşmış yaşam sergileyen", "kendini üstün gören", "bize bakışı farklı olan", "kendini beğenmiş", "ukala", "maddiyatı önemseyen", "ölümün, yoksulluğun, fakirliğin farkında olmadan ilerleyen", "elindeki koşulları değerlendiremeyen", "elindeki imkânları ezmeye yönelik kullanan", "kendini bilmez", "bilmişlik taslayan", "kendilerini bir şey sanan", "rahat", "aile korkusu olmayan", "hiçbir şeyi kafalarına takmayan".

#### 4.9.6. Öğrencilerin Kendilerinden Daha Kötü Koşullarda Yaşayan Öğrencilere Yönelik Algısı

Öğrencilerin 29'unun kendinden daha kötü koşullarda yaşayan öğrencilere yardım etme hissi duydukları görülmektedir. Öğrencilerden bir kısmı da yardım etmek istediğini ancak kendi koşullarının da iyi olmadığını belirtmişlerdir. Burada dikkat çekici olan yoksulluğun bireysel olarak ele alınması, yoksulluk karşısındaki tepki ya da davranışın da "bireysel" olarak düşünülmesidir. Yoksulluk olgusu toplumla, toplumsallıkla birlikte düşünülmemektedir. Öğrencilerden bazıları ise koşulları daha kötü öğrencilerin onlarda "üzülmek, çok kötü hissetmek, acımak, vicdan azabı duymak, kendisini bencil bulmak, utanmak" duygularına yol açtığını

söylemektedirler. Öğrencilerin sekizi ise koşulları daha kötü öğrencilerin onlarda “*anlamaya çalışmak, paylaşmak ve dayanışmak*” duygularına yol açtığını ifade etmektedirler. Öğrencilerden ikisi yoksullara olumlu özellik atfetmektedirler: Öğrencilerden biri “*koşulları kötü olan kişilerin daha iyi insanlar olduğunu*” bir diğeri de “*bu insanlar arasından kötü insanlar çıkmadığını*” ifade etmiştir.

#### 4.9.7. Öğrencilerin Yoksul Olmanın Dezavantajları Hakkındaki Düşünceleri

Öğrencilerin yoksulluğun ne tür dezavantajlara neden olduğu sorusuna verdikleri yanıtlar da farklılaşmaktadır. Kimi öğrenciler imkânların azlığı nedeniyle gidilemeyen dershaneden, kurstan söz ederken, kimi öğrenciler yoksul insanın çekingenliğinden, içe kapanıklığından, özgüven eksikliğinden söz etmektedirler. Kendi deneyimlerinden söz eden öğrenciler de bulunmaktadır. Öğrencilerden bazıları ise yoksulluğun dezavantaj değil kişiyi daha hırslı ve mücadeleci yapan bir durum olduğu ve avantaja da dönüşebileceğini söylemektedirler.

Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü öğrencisi Teoman, yoksulluktan bir geri kalmışlık durumu olarak söz etmektedir. Teoman, yoksul bir ailenin sunabileceği olanakların kısıtlılığının insanın konuşmasına bile yansıdığını ve bir şeylerin eksikliğiyle çabalamanın kahramanlık olduğunu söylemektedir. Ona göre; büyük bir eksiklik hisseder yoksul insan. Aynı zamanda zenginler ve yoksullar mekânsal olarak da ayrılmıştır.

İktisat Bölümü öğrencisi Menekşe yoksulların hayata atılmaya çekindiğini söylemektedir. Menekşe’ye göre; “*yoksulluğun insanın üzerine yapıştırdığı etiket onu her şeyden, arkadaş ortamındaki bir sözden bile, yoksun bırakmaktadır*”. Sosyoloji Bölümü öğrencisi Orhan ise; sınıflar arası dikey geçiş olsa da bunun sınırlı olduğunu söylemektedir. Ona göre; üst sınıftan bir insanın her türlü imkânı varken, yoksul bir insanın tek seçim şansı bir işe girip çalışarak hayatta kalabilmektir. Böyle bir durumda da yoksullar için imkânlardan bahsedilemez.

Gıda Mühendisliği öğrencisi Çağatay’a göre de; “*yoksulların çoğu yeteneklerini gösterememektedir. Çünkü bunun için imkânları yoktur. Yoksul insan bastırılmıştır*”. Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü öğrencisi Bekir, sadece okumanın, üniversite bitirmenin hatta yüksek lisans yapmanın yeterli olmadığına dikkat çekmektedir. Bekir; “*Bir şeyi görmek önemli, görebilmek önemli fakat imkân olmadığı için buradan kimse çıkıp gidip göremiyor. Açıkçası okumak bir yere kadar. Bu şartları oluşturamadığımız zaman mutlaka kendimizi geliştirmekte sıkıntı çekiyoruz. Bu da yoksullukla ilgili*”, demektedir. Bu sözler; farklı ortamları deneyimlemeyi, gezip görmeyi, toplumsal ilişkilerin zenginliğini, toplumsal hayata etkin olarak katılmayı, imkânların genişliğiyle bir tür hareket ve seçim özgürlüğünün olmasını akla getirmektedir. Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı öğrencisi Çağan yoksul bir öğrencinin istediği gibi hareket edemediğini söylemektedir. Sınıf Öğretmenliği öğrencisi Gülbeyaz ise insanın parası olduğunda her türlü şeyi yapabildiğini, paranın her şey olmadığını ama hayatın içinde her şeye dönüştüğünü söylemektedir. Bu durumda parasızlığın aynı zamanda seçeneksizliğe dönüştüğü söylenebilir, yapılabilecek şeyleri kısıtlıyor olması insanı da kısıtlaması anlamına gelmektedir.

Emre ve Ayşen, yoksulluktan kaynaklı olarak insanların iyi eğitim alamayabileceğini ve bunun ileride daha düşük gelirli işlerde çalışmak anlamına geldiğini söylemektedirler. Radyo ve Televizyon Programcılığı Programı öğrencisi Rüya’nın bu konudaki görüş ve deneyimleri de oldukça dikkat çekicidir. Yoksul öğrencilerde çekingenlik olduğunu, birçok etkinlikten mahrum kaldığını söyleyen Rüya, öğrencilerin yoksulları dışladığını, kendi gelir düzeylerine sahip öğrencilerle arkadaşlık etmeyi seçtiğini, yanlış olsa da bunu kendisinin de yaptığını ifade etmektedir.

Öğrenciler yoksulluğun kişi üzerinde yarattığı dezavantajlardan “*kendini yetersiz hissetme*”, “*yapamama duygusu*”, “*özgüven eksikliği*”, “*bir sözden bile yoksun kalma*”, “*kendini dışa kapatma*”, “*sosyal hayata katılamama*”, “*stresli ve sinirli olma*”, “*erteleme*”, “*vazgeçme*”, “*kısıtlanma*”, “*çekingenlik*”, “*geç kalma, gecikerek yaşama*” üzerinde durmaktadırlar.

Öğrencilerden bir kısmı ise yoksulluğun öğrencilerde neden olduğu dezavantajlar olarak kurslara, gezilere katılamamak üzerinde durmaktadırlar. Öğrencilerden 11’i ise yoksulluğun dezavantaj olmadığını, avantaja dönüşebileceğini söylemektedirler. Bu öğrenciler yoksul insanların daha mücadeleci ve hırslı olduğunu ya da insanın isterse her koşulda başarılı olabileceğini ifade etmişlerdir.

#### 4.9.8. Öğrencilerin Toplumun Yoksulluğa ve Yoksullara Bakışı Konusundaki Algıları

Toplumun yoksullara ve yoksulluğa bakışı konusunda öğrencilerin düşünce ve deneyimleri oldukça önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Ağırlıklı olarak öne çıkan toplumsal algı yoksulların “*küçümsenen, aşağılanan, dışlanan, görmezlikten gelinen, ikinci sınıf, alt seviyeden insanlar*” oldukları yönündedir. Toplum onları görmezlikten gelmekte, dışlamakta ve ezemektedir. Aynı zamanda “*yoksullardan uzak durulmakta*”, onlarla

“konuşulmamaktadır”. İlk olarak, öğrencilerin yoksulların toplum tarafından olumsuzlandığını dile getirdikleri ifadelerden bazı örnekler verelim:

**“Yoksul bir kişi kendini ülkeden dışlanmış olarak görüyor”** (Fidan, İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı)

**‘Parasız insan şerefsiz insandır.’**

*“Birinci sınıftayken (...) cafe var, orada çalışıyordum ben hatta bir arkadaşım daha vardı fakülteden. Garsonluk yapıyorduk. Onun sahibi derdi: Parasız insan şerefsiz insandır. Yani genelde çok yoksul insan toplumda çok arka sıralara itiliyor”* (Hasan, Tıp Fakültesi)

**“Yoksullar çalışmıyor”** (Cihat, Tarih Bölümü)

Öğrencilerin toplumun ve kendilerinin yoksullara bakışına yönelik algıları belli bir çeşitliliği de yansıtmaktadır. Bunun ilk akla gelen nedenleri olarak yoksulluğun heterojen olması (tek bir yoksulluk biçimi yoktur) ve toplumsal kesimlerin sınıf, mekân ve deneyimlerinin yoksullara bakışını değiştirebilmesi söylenebilir. Şimdi bu özgün durumlara yer verilecektir:

**“Yoksulluk normal görülüyor”** (Zeynep, Biyoloji)

**“İnsanlar yoksulluğa alışmışlar”**

Uluslararası Ticaret ve Finansman 4. sınıf öğrencisi Bekir, eskiden insanların yoksul olduğunda haklarını aradığını günümüzde ise insanların yoksulluğa alıştığını söylemektedir. Bekir toplumda yoksullara acımanın yoksulluğun ortadan kaldırılması yönünde bir çabaya neden olmadığını, duygusallık düzeyinde kaldığını belirtmektedir. Bekir’e göre, toplumda yoksulluğun kader olduğu ve yoksulların çalışmadığı gibi görüşler hâkimdir;

*“Şimdi biz yeni nesil olduğumuz için hani eski nesilden de babalarımızdan dedelerimizden duyduğumuz eskiden insanlar yoksul olduğu zaman haklarını arıyorlarmış. Şimdi tam tersi görüyorum. İnsanlar yoksulluğa alışmışlar. Bu ülkede insanlar yoksulluğa alışmış. Sanki hoşlarına gidiyor gibi. Hani yoksullukla ilgili iyileştirme gibi bir düşünce insanların iyileştirme çabası yok. Tamamen yoksulluğa alışmış durumdadır. Muhtaç oldukları için de sürekli aynı şeyde devam ediyor. O yüzden yoksulluk çok büyük sorun değilmiş gibi görünüyor insanlar için”.*

Bekir’in ifadesi görüştüğümüz 100 öğrenci içerisinde yoksulluğa “hak temelli bir bakışın” neredeyse tek örneğini oluşturmaktadır. Bekir, yoksul olmayan insanlar için ise yoksulların her zaman fırsat olduğunu söylemektedir. Ona göre, yoksullar ucuz işgücü olduklarından bu her zaman belli bir kesimin çıkarına olacaktır:

**“Asgari ücret sadece temel ihtiyaçların giderilmesiyle alakalı, bu yanlış”** (Zafer, Seyahat İşletmeciliği Bölümü)

Seyahat İşletmeciliği, 3. sınıf öğrencisi Zafer yoksulluğun sadece karın doyurmakla giderilemeyeceğini söylemekte, insanların kültürel ve siyasal olarak da etkin olmalarının gerektiğini söylemektedir. Bu nedenle asgari ücretin sadece temel ihtiyaçlar göz önünde tutularak hesaplanması yanlıştır.

**“Bence, dışarıda yatanlar, onlar yoksul”**

Hülya (Biyoloji Bölümü) ve Fikret’e göre (İnşaat Mühendisliği) asıl yoksulluk sokakta yaşayan evsiz insanlar ve mülteci kamplarındaki insanların yaşadıklarıdır.

**“Benim köyümde yoksulluk diye kavram yoktur”**

İnşaat Mühendisliği öğrencisi Yaşar, köylerinde yoksulluk kavramının kabul edilmediğini ve sürekli çalışmaya önem verildiğini, çocukların zorla da olsa çalıştırıldığını söylemektedir.

**“Herkes isyan ediyor, harekete geçmek yerine devlete suç atıyor”**

Tıp Fakültesi, 6. sınıf öğrencisi Kadir herkesin isyan ettiğini harekete geçmek yerine devleti ve ailesini suçladığını söylemektedir. Başka sorulara verdiği yanıtlarda da kendisinin de yoksul olduğunu belirten Kadir “çalışmıyorsa yoksullar ölsün” ifadesini kullanmıştır. Kadir’in neoliberal ideolojinin yoksulluk anlayışını içselleştirdiği görülmektedir. Yoksulluk kişinin bireysel sorunudur. Yoksullar girişimci olmalı, çalışmalı ve çözüm üretmelidir:

**“Yoksullar kendilerinden soğutuyor”.**

İktisat, 4. sınıf öğrencisi Menekşe'ye göre günümüzde yoksullar dışlanmamaktadır. Zenginler ve yoksullar arasındaki mesafenin nedeni yoksulların kendilerini etiketleyerek kendilerinden soğutmalarıdır.

***“Yoksulluk, bitmişlik, tükenmişlik sendromu gibi bir şey”***

Tarih Bölümü, 4. sınıf öğrencisi, Özge kendi ailesinden iki örnek vermektedir. Amcalarının yoksulluğu hayatın bittiği, karşısında hiçbir şey yapılamayan bir çaresizlik hâli olarak yaşadığını adeta bitmişlik, tükenmişlik sendromu gibi bir şey olarak algıladığını, yaşadığını söylemektedir. Ancak teyzesinin çok sıkıntılı durumlar yaşasa da yoksulluğu böyle görmediği için şimdi koşullarının çok iyi olduğunu belirtmiştir. Özge'ye göre, sabretmek her şeyin çözümüdür.

***“Yoksullara pek ayrımcılık yapılmaz”*** (Ertunç, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı)

***“Yoksulluk işini fırsata çevirenler var”***

İnşaat Mühendisliği, 2. sınıf öğrencisi Esra'ya göre yoksul olmadığı halde yoksulluğu fırsata çeviren insanlar olduğundan yardım isteyenlere önyargılı davranılmakta ve güvenilmemektedir:

***“Yoksulun halini ancak yoksulluk yaşamış insan anlar”***

Öğrencilerden bir kısmı yoksulluğa yoksulların gözüyle bakarak yoksulluğa ilişkin görüşlerini açıklamışlardır. Mesut'a göre yoksul insanın halini daha önce yoksulluk çekmemiş insan anlayamamaktadır. Ayhan, kendi ailesinin geçmişte yoksulluğu yaşamış bir aile olarak yoksullara kötü gözle bakmadığını ancak çevrelerinde yoksullara kötü gözle bakmayan bir çevre olduğunu söyleyemeyeceğini ifade etmiştir. Çağan kendi köyünde yoksulluğu büyük dert olarak yaşayan insanlar olduğunu söylemektedir. Cemile'ye göre ise yoksulları kimse umursamamaktadır.

***“Yoksul insanlar daha iyi olabilme ümidi içinde değiller”***

Gülcan'ın yoksul insanlara yönelik izlenimleri de dikkate değerdir. Ona göre, yoksullar daha iyi olabilme ümidini yitirmiş daha kötü olmamak için çabalamaktadırlar. Yoksullar açısından ‘bıçak kemiğe dayanmış’ durumdadır. Ancak toplum yoksullara iyi gözle bakmamakta, büyük şehirlerde yoksullara ucube gibi bakılmaktadır:

***Yoksullar da düşünüyor: Biz neden böyleyiz?***

Aslı, yoksulların da neden bu durumda olduklarını düşündüklerini ve çalıştıkları halde onlarda neden az, zenginlerde neden çok olduğunu sorguladıklarını söylemektedir. Sorgulamasını bir çiftçi ve bir holding sahibini karşılaştırarak yapmaktadır. Mesele çalışmaksa çiftçi de çok fazla çalışmakta ancak az kazanabilmektedir. Aslı her ne kadar çözümlenemese de bir dengesizlik olduğunu ifade etmektedir:

***“Yoksullar kendilerini sıradan görüyorlar”***

Baran, yoksul çevrelerde yoksulların sıradan insanlar olarak görüldüğünü söylemektedir, yani yoksullar kendilerini sıradan, zenginleri sıra dışı olarak değerlendirmektedir.

***“Kim yoksul, kim değil, ayırt edilemiyor”***

Sosyoloji öğrencisi Hale'ye göre, günümüzde kimin yoksul olduğu kimin olmadığını ayırt etmek zorlaşmıştır. Ona göre bunun nedeni insanların gelirlerini kullanma biçimlerinin farklı olmasıdır. Bunu bir örnekle açıklamakta örneğin üstü başına özen göstermeyen birinin dış görünümüyle yoksul olduğunun düşünülebildiğini ancak o kişinin gelirini mal mülk edinmeye harcadığını söylemektedir.

***“Yoksullara yardım ediliyor”***

Öğrencilerden 13'ü toplumda yoksullara yardım edildiğini, böyle bir eğilim ve isteğin olduğunu söylemektedirler.

***“Yoksullar bayramlarda hatırlanıyor”***

Ferhat'a göre, yoksullar Ramazan ve Kurban bayramlarında hatırlanırken ve bayramlarda onlara yardım edilirken diğer zamanlarda görmezlikten gelinmektedir:

***“Gözlerine soka soka yardım ediliyor”***

Ayşen'e göre yapılan yardımlar bir gösteriş içinde insanların gözlerine sokularak yapılmaktadır:

*“Para yetirememe ya da düzenli harcamadığından dolayı yani düşüncesiz harcadığından dolayı insanlar sıkıntı çekiyor olabilir ama toplumda hep bir yardım edelim tavrı hâkim. Hani gözlerine soka soka yardım etmek vardır ya Türkiye’de bu böyle” (Ayşen, Gıda Teknolojisi Programı, 2. sınıf).*

#### **“Sözde yardım”**

Öğrencilerin 11’i ise insanların yardım etmekten söz ettiğini ancak gerçekten yardım etmediğini düşünmektedirler.

#### **“Yoksullar hayal unsurları olarak görülüyorlar.”**

*“Hayal unsurları olarak görülüyor. Hep yardım ederiz falan diyorlar. Ama hep lafta kalıyor. Kimse işleve geçirmiyor o sözleri” (Aydın, Radyo ve Televizyon Programcılığı Programı).*

Öğrencilerin yaklaşık yüzde 30’unun yoksullara yardım edilmesi ve yardım edilmemesi üzerinde durdukları görülmektedir. Ancak burada da yardımın bireysel düzeyde ele alındığı koşulları daha iyi olanların ve zenginlerin yardımının ima edildiği görülmektedir. Yoksulluk probleminin toplumsal bir problem olarak ele alınmadığı söylenebilir. Bu aynı zamanda öğrencilerin yoksulluğun çözüm yolları olarak da bireysel çabaları ve yardımları düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

#### **4.10. Farkındalıklar, Öneriler ve Çözümler**

Bu kısımda öğrencilerin yoksulluğun nedenleri hakkındaki görüşleri ve öğrenci yoksulluğu hakkındaki çözüm önerileri incelenmektedir. Burada özellikle belirtilmesi gereken ve üzerinde düşünülmesi gereken nokta öğrencilerin yoksulluğun nedenleri sorusunu yanıtlamakta zorlanmalarındır. Yine çözüm önerileri konusunda da öğrencilerin zorlandıkları söylenebilir. Bu bölümde öğrencilerin bu konular üzerine görüşlerine yer verilirken bir yandan bu konularda fikir üretmekte zorlanmalarının olası nedenleri üzerinde de durulmaktadır.

##### **4.10.1. Öğrencilerin Yoksulluğun Nedenleri Hakkındaki Görüşleri**

Öğrencilerin yoksulluğun nedenleri sorusuna verdikleri yanıtlardan oluşan kategoriler şunlardır;

- Yoksulluğun nedeni içine doğduğu ailenin yoksul ya da zengin olmasıdır, bu da şansa, kadere bağlıdır.
- Yoksulluğun nedeni bireyin kendisidir: Yoksullar çalışmadıkları için tembelliklerinden dolayı yoksuldurlar.
- Yoksulluğun nedeni dini referanslarla açıklanabilir.
- Yoksulluğun nedeni eğitimsizliktir.
- Yoksulluk zengin insanların bencilliklerinden kaynaklanmaktadır.
- Yoksulluğun nedeni emek sermaye çelişkisidir (kapitalizm, emperyalizm, özel mülkiyet, işsizlik).

Görüldüğü üzere; öğrencilerin bir kısmına göre yoksulluğun nedeni ailenin yoksul olmasıdır ve geçmişten geleceğe doğru bu yoksulluk aktarılmaktadır. Aslında bu yoksulluğun nedeni olmaktan çok yoksulluğun bir kısır döngü olarak yaşanmasını açıklayan bir durumdur. Aynı zamanda yoksulluğun bir kader olduğu düşüncesini de içermektedir. Yoksulluğun nedeninin ailenin geçmişten bugüne getirdiği ekonomik koşulların yetersizliği olarak göstermek bunun aynı zamanda değiştirilemez bir süreç olarak görüldüğünü düşündürmektedir. Bununla birlikte yoksulluğun nedenini ailenin ekonomik düzeyine bağlarken aile büyüklerinin akıllıca davranıp, doğru kararlar almadıkları ve yeterince çaba göstermediklerini ifade eden öğrenciler aileyi bu nedenle örtük biçimde de olsa suçlamaktadırlar.

Öğrencilerin 30’undan fazlasının yoksulluğun nedenlerini yoksulların kendisine bağladıkları görülmektedir. Yoksullar, tembel oldukları için çalışmadıkları, çabalamadıkları ya da iş beğenmedikleri için yoksuldurlar gibi yoksulları suçlayan görüşlerin öğrencilerin önemli bir kesiminde yaygın olduğu söylenebilir.

Öğrencilerin bazıları ise yoksulluğun nedenini açıklarken bunu dini inançları çerçevesinde ele almaktadırlar. İslam dininin zekât aracılığıyla yoksullara yardım edilmesini istemesine rağmen insanlar bu görevi yerine getirmemektedirler görüşü olduğu gibi, yoksulluğun Allah tarafından verilen bir kader olduğu düşüncesi yoksulluğun doğallaştırılması anlamına gelmektedir.

Öğrencilerin 13'ü yoksulluğun nedeni olarak eğitimi göstermektedirler. Yani insanların aldıkları eğitim düzeyi yükseldikçe gelirleri artmakta ve yoksulluktan kurtulabilmektedirler. Buna göre öğrencilerin bir kesiminin eğitimi sınıf atlamada önemli bir araç olarak gördükleri söylenebilir.

Öğrencilerin 9'u insanların bencilliği nedeniyle yoksulluk olduğunu düşünmektedir. Öğrencilerin bir kesimi insanların hırs, açgözlülük gibi doğalarından kaynaklanan özellikleri nedeniyle yoksulluğun olduğunu söylemektedirler.

Öğrencilerin sadece 23'ünün yoksulluğun yapısal nedenleri olabileceğinden söz ettikleri görülmektedir. Ancak öğrencilerin bir kesiminin yaşam koşullarını da doğrudan etkileyen yoksulluk gibi bir problemin toplumsal yapıyla ilişkisini kuramaması düşündürücüdür. Bu noktada öğrencilerin özellikle sosyoloji, ekonomi, felsefe, etik, mantık, düşünce eğitimi, insan hakları, vatandaşlık, sosyal politika, gibi bazı temel formasyonları eğitim süreçleri boyunca kazanamamış oldukları dikkate alınmalıdır. Bu konularda formasyonlar edinmeleri her birey için önem taşıdığı gibi özellikle dezavantajlı öğrencilerin yaşam koşulları hakkında farkındalıklarının artması ve etkin bireyler olarak bu koşullara çözüm üretilmesine katkı sağlamaları bakımından özel bir önem de taşımaktadır. Çünkü herhangi bir konuda toplumsal problem yaşayan bir kesimin düşünömselliği hakiki çözümler üretmek bakımından önem taşımaktadır.

#### 4.10.2. Öğrencilerin Öğrenci Yoksulluğu Hakkındaki Çözüm Önerileri

Katılımcıların öğrenci yoksulluğu hakkındaki çözümlere yönelik düşünce ve önerileri şu şekilde özetlenebilir;

- Her şey ekonomi değildir, gençlere daha fazla yatırım yapılmalıdır.
- Öğrencilerin kredi ve bursları arttırılmalıdır. Bursun kesilmesi tehdidi olmamalıdır çünkü dersin alttan alınması koşullardan dolayı olabilmektedir.
- Öğrencilere özellikle yarı zamanlı iş imkânı sağlanmalıdır. Çalışma saatleri öğrencinin derslere girmesine imkân tanıyacak şekilde düzenlenmeli ve ücretler piyasadan düşük tutulmamalıdır.
- Öğrencilerin kendilerini geliştirebilmeleri için ücretsiz kurslar sağlanmalıdır.
- Yurtların arttırılması gerekmektedir. Yurt kapasiteleri yeterli olmadığından öğrenciler ev kiralamak zorunda kalmakta yüksek kiralara kötü evlerde yaşamak zorunda kalmaktadırlar.
- Kredilerin okul bitince geri ödenmesi konusu da öğrenciler için kaygı konusudur. Okul bitince iş garantisi de olmadığından öğrenciler baskı ve karamsarlık yaşamaktadırlar.
- Öğrenciler daha fazla desteklenmelidir; çalışma ve burs olanaklarının arttırılması ve indirimli barınakların sağlanmasıyla bu gerçekleştirilebilir.
- Öğrenciler için belediye, üniversite ve özel kişilerin ortaklığında öğrenci köyü ya da kasabası gibi projelerle öğrencilerin barınma sorunlarına çözümler üretilebilir. Burada amaç rant elde etmek değil öğrenciler için ucuz, sağlıklı barınma imkânlarının yaratılması olmalıdır.
- Öğrencilere burs ve kredi verilmesi konusunda bunun hakkaniyetli bir şekilde yapılmadığına dair öğrencilerde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. Bu konuda daha şeffaf ve açık kriterlerin olması bu şüpheleri giderecektir.
- Geri ödemeli kredilerin isteyen her öğrenciye verilmesi sağlanmalıdır.
- Kredi ve Yurtlar Kurumu'na bağlı devlet yurtlarının kapasiteleri arttırılarak bu yurtlardan isteyen herkesin yararlanması sağlanmalıdır.
- Sosyal aktiviteler arttırılarak sosyal çevrenin oluşması sağlanmalıdır.

Öğrencilerin yoksulluğa ilişkin çözüm önerilerine baktığımızda makul ve gerçekçi beklenti ve öneriler olduğu söylenebilir. Ancak burada belirtilen öneriler dikkate alınıp çözüm üretilmesi gerekmektedir. Ayrıca burada ifade edilen çözüm önerilerinin neredeyse tamamı ekonomik destekle ilgilidir. Oysa çalışmanın başından beri savunduğumuz gibi dezavantajlı öğrencilerin ekonomik sermayeleri kadar sosyal ve kültürel sermayelerinin arttırılması için de destek ve çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

## SONUÇ

Bu çalışma, üniversite öğrencilerinin sosyo-ekonomik koşullarından yoksulluk tanımlarına, öğrenim hayatları boyunca gözlemedikleri ve deneyimledikleri yoksunluklardan, bu yoksunlukların onlarda yarattığı duygu ve düşüncelere, toplumda yoksulların nasıl görüldüğüne ilişkin fikirlerinden, yoksulluğun nedenleri hakkındaki görüşlerine ve öğrenci yoksulluğuna yönelik çözüm önerilerine dek üniversite öğrencilerinin yoksulluk algısını tasvir ediyor, betimliyor. Nitel araştırmanın bir özelliği olan bu açıklama ve betimlemeler sonuç bölümünde özetlenmeyecek bir yapıya ve zenginliğe sahip. Ancak, tıpkı öğrencilerle dersliklerde, kampüste, öğrenci evlerinde sorular soran, konuşan ve dinleyen araştırmacının bir etkileşimli diyalog olan bu deneyim sonunda değişmesi gibi, bu makaleyi dikkatle okuyan kişilerin de üniversite öğrencilerine bakışında bir değişim olacağı umulabilir. Bu değişimin bir farkındalık yaratacağı, bu farkındalıkla öğrencilerin yaşamı, düşünce dünyası, ekonomik, toplumsal, kültürel, psikolojik vb. sorunlarına bireysel ya da kurumsal düzeyde bir duyarlılık geliştirilebilmesinde küçük de olsa bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Üniversite öğrencilerinin yoksulluk deneyimleri ile yoksulluk algılarına yönelik böyle bir çalışmada gençlik politikalarından söz edilmesinin nedeni yoksulluk ve yoksunluklar yaşayan dezavantajlı öğrenciler için üretilecek çözümlerin ancak bir gençlik politikaları perspektifi çerçevesinde üretilmesinin gerekli ve önemli olmasıdır.

Gençliğin güçlendirilmesi prensibi içinde gençlerin toplumsal hayata katılabilmeleri için yapabilirliklerinin artırılması üzerinde durulmuştur. Ahmet İnsel'e göre, kapasite ya da yapabilirlik (capability) kavramı, Amartya Sen'in çalışmalarında öne çıkardığı bir kavramdır. Bu kavram onurlu ve anlamlı bir yaşam için insanların haklarının olması, bu haklarını bilmesi ve haklarına ulaşabilmesi ile hak talep edebilecek yetenekleri olması olarak özetlenebilir (İnsel, 2000'den akt.: Kurtaran vd., 2008:11).

Hatırlanacağı üzere bu çalışmanın kuramsal kısmında yoksulluk, Amartya Sen'in geliştirdiği kapasite yaklaşımı açısından ele alınmıştır. Kalkınma, özgürlük, insani gelişme, insani yoksulluk ve insan hakları kavramlarıyla ilişkili olan kapasite yaklaşımı yoksulluğu maddi olanaklardan yoksunluk yanında kapasitelerden yoksunluk olarak tanımlamaktadır. Yaklaşımın özünü bir insanın yapmaya ve olmaya değer verdiği şeyler oluşturmaktadır. Bir başka ifadeyle, kapasite yaklaşımı, toplumu oluşturan bireylerin ne yapabilecekleri ve ne olabilecekleri anlamında kapasitelerine odaklanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, yoksulluğun çok boyutlu özelliğinin dikkate alınmasını sağladığı gibi yoksullukla mücadelede maddi kaynaklar yanında sosyal, kültürel kaynakların da etkili olabileceğini vurgulamaktadır. Bu noktada öğrencilerin yoksulluklarının sadece mutlak yoksulluk ya da ekonomik yoksulluk olarak görülerek onlara sadece maddi olanaklar sağlanmasının yeterli olmadığı dile getirilmiştir. Öğrenci yoksulluğunun farklı boyutları göz önünde tutularak onların yaşam koşullarını geliştirecek, ekonomik sermayelerinin yanında sosyal ve kültürel sermayelerini de geliştirebilecek deneyimleri yaşayacakları etkinlikler, düzenlemeler de gerekmektedir. Ahmet İnsel'in Amartya Sen'den hareketle yaptığı yapabilirlik (kapasite) tanımının, projenin bulgularından en önemli ve dikkat çekici olan şu sonuçla da anlamlı bir ilişkisi olduğunu vurgulamak gerekmektedir.

Araştırma bulguları sonucu ortaya çıkan tüm kategoriler ve öğrencilerin görüşleri dikkatle incelendiğinde öğrencilerin çoğunun yoksulluğa bakışının bireyci görüşleri yansıttığı söylenebilir. Bir diğer ifadeyle, öğrencilerin çoğunun neoliberalizmin yoksulluk anlayışını içselleştirdiği görülmektedir. Buna göre yoksulluk bireyin kendi suçudur ve sorununa çözüm üretmek de bireyin kendi sorumluluğundadır. Öğrenciler tarafından yoksulluğun toplumsal bir olgu olarak tahayyül edilmediği ve öğrencilerin insanların vatandaşlar olarak bir takım ekonomik ve sosyal hakları olduğu bilgisinden habersiz olduğu görülmektedir. Bu ise acilen çözüm üretilmesi gereken ciddi bir meseledir. Yoksulluk olgusu, yoksulluktan olumsuz etkilenen çeşitli toplumsal kesimlerden oluşan geniş bir kitlenin yoksulluğa hak temelli bir bakışı olmadan gerçek anlamda çözümlenemez. Çünkü hak ve özgürlük temelli bir yaklaşım çerçevesinde problemin tüm boyutlarıyla bizzat yaşayanlarca dile getirilmesi problemlerin toplumun bütünü tarafından görünür olması ve daha etkin çözümler üretilmesine imkân sağlayacaktır.

Gençlik, hayatın en üretken olunabilecek bir evresidir. Çalışmanın kuramsal ve kavramsal çerçevesinde açıklanan habitus kavramı göstermektedir ki; bireyin yetersiz ekonomik, sosyal ve kültürel hayat koşulları içinde olması, onun; fikir, düşünce, davranış ve hayata katılımını belli kalıplar ve sınırlara hapsedmektedir. Bu durum ise karşımıza "*yapabilirlik*" sorununu çıkarmaktadır. Birey kendisine küçük hedefler belirlemede, daha ötesini yapabileceğini hayal dahi edememektedir. Bu ise geniş bir gençlik kesiminin enerjisinin, yaratıcılığının ve yapabilirliğinin heba edilmesi anlamına gelmektedir.

Üniversite öğrencileriyle yapılan görüşmeler öğrencilerin maddi kaynaklar yanında, kendilerini ifade etmekten, değer verildiğini hissetmekten yana yoksunluk yaşadıklarını göstermektedir. Öğrencilerin gündelik yaşamının çoğunlukla okul ile ev ya da yurt arasında geçtiği; toplumsal hayata katılımında ve kültürel etkinlikler konusunda kısıtlı imkânlarla, alışkanlıklara ve deneyimlere sahip oldukları görülmektedir. Öğrencilerin kendilerine kurmak istedikleri hayatın iş, evlilik, ev ve araba sahibi olmakla sınırlı olması özellikle düşündürücüdür. Aslında öğrenci yoksulluğu bilinen ama üzerinde kuramsal, kavramsal bir derinlikle tartışılmayan, yeterli alan araştırması yapılmamış bir olgudur. Bu çalışmanın metropollerdeki özel ve devlet üniversitelerinde de tekrarlanması önerilmekte, bu çalışmada ulaşılan bulgularla benzerlik ve farklılıkların karşılaştırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- ARIKAN, Rauf (2017), **Araştırma Yöntem ve Teknikleri**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 3.Baskı.
- ARKONAÇ, Sibel Ayşen (2014), **Psikolojide Söz ve Anlam Analizi**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- AVCI, Özlem (2012), **İstanbul'da Dindar Üniversite Gençliği, İki Dünya Arasında**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- BAYHAN, Vehbi (1997), **Üniversite Gençliğinde Anomi ve Yabancılaşma**, T. C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- BOURDIEU, Pierre (1977), **Outline of a Theory of Practice**, Cambridge University Press, Cambridge.
- BOURDIEU, Pierre (1984), **Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste**, Harvard University Press, Cambridge - Mass.
- BOURDIEU, Pierre (1990), **The Logic of Practice**, Stanford University Press, Stanford.
- BOURDIEU, Pierre ve PASSERON, Jean-Claude (2015), **Vârisler Öğrenciler ve Kültür** (Çev. Levent Ünsaldı ve Aslı Sümer), Heretik Yayınları, Ankara.
- DENİZ, A. Çağlar (2014), **"Öğrenci İşi" Üniversite Öğrencilerinin Gündelik Hayatı: İstanbul Örneği**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞAN, Necmi (2002), **Yoksulluk Hâlleri, Türkiye'de Kent Yoksulluğunun Toplumsal Görünümleri**, Demokrasi Kitaplığı Yayınevi, İstanbul.
- EUROPEAN UNION (2011), **European Commission Youth in Action Programme Guide**, European Union, [https://ec.europa.eu/assets/eac/youth/tools/documents/programme-guide-2011\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/youth/tools/documents/programme-guide-2011_en.pdf) (Erişim Tarihi: 21.02.2011).
- FURLONG, Andy (2013), **Youth Studies, An Introduction**, Routledge, New York.
- HEINZ, Walter Richard (2009), *"Youth Transitions in An Age of Uncertainty"*, **Handbook of Youth And Young Adulthood: New Perspectives And Agendas** (Ed. Andy Furlong), Routledge, Abingdon.
- İDEMEN, Beril (2008), *"Sosyal Köken, Habitus ve Eğitim: Pierre Bourdieu'nun Yeniden-Üretim Kavramı"*, **Türkiye'de Gençlik Çalışması ve Politikaları** (Der. Nurhan Yentürk, Yörük Kurtaran, Gülesin Nemutlu), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- İNSEL, Ahmet (2000), *"Özgürlük Etiği Karşısında İktisat Kuramı: Amartya Sen'in Etik İktisat Önerisi"*, **Toplum Bilim Dergisi**, S.86, ss.7-21.
- KETE, Nazmiye (2009), *"Türk Yazılı Basınında Yoksulluk Söylemi: Yeni Kapitalizme Eleştirel Bir Bakış"*, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KURTARAN, Yörük, NEMUTLU, Gülesin ve YENTÜRK, Nurhan (2008). *"Gençler Hakkında, Gençlik İçin, Gençlerle"*, **Türkiye'de Gençlik Çalışması ve Politikaları** (Der. Nurhan Yentürk, Yörük Kurtaran, Gülesin Nemutlu), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.3-19.
- LEBLANC-ESPARZA, Ricardo ve ROULSTON, William S. (2012), **Breaking The Poverty Barrier**, Solution Tree Press, Bloomington.
- MARSHALL, Gordon (1999), **Sosyoloji Sözlüğü** (Çev. Osman Akınhay ve Derya Kömürcü), Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.

- MAYRING, Philipp (2011), **Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş** (Çev. Adnan Gümüş ve M. Sezai Durgun), Bilgesu Yayıncılık, Ankara.
- METİN, Banu (2014), "*Yoksullukla Mücadeleye İnsan Hakları Açısından Bakmak: Amartya Sen'in Kapasite (Capability) Yaklaşımı Temelinde Bir Değerlendirme*", **Journal of Yaşar University**, S.9(36), ss.6261-6380.
- NEUMAN, W. Lawrence (2017), **Toplumsal Araştırma Yöntemleri, Nitel ve Nicel Yaklaşımlar** (Çev. Sedef Özge), Yayınodası Yayıncılık, Ankara, C.1.
- OSMANİ, Siddiqur Rahman (2005), "*Poverty and Human Rights: Building on the Capability Approach*", **Journal of Human Development**, S. 2, ss.205-2019.
- ROBERT, Jean ve RAHNEMA, Macit (2011), **Yoksulların Gücü** (Çev. Şule Ünsaldı), Türkiye ve Ortadoğu Forumu Vakfı Özgür Üniversite Kitaplığı, İstanbul.
- SAM, Neslihan (2008), "*Yoksulluğa Bir Yaklaşım Biçimi:Kapasite Yaklaşımı*", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.1, ss.59-70.
- SEN, Amartya (1983), "*Poor, Relatively Speaking*", **Oxford Economic Papers, New Series**, S.2, ss.153-169.
- SEN, Amartya, (1989), "*Development as Capability Expansion*", **Journal of Development Planning**, S.19, ss. 41-58.
- SEN, Amartya (2004a), **Özgürlükle Kalkınma** (Çev. Yavuz Alagon), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- SEN, Amartya (2004b), "*Elements of a Theory of Human Rights*", **Philosophy and Public Affairs**, S.4, ss.315-356.
- SWARTZ, David (2011), **Kültür ve İktidar, Pierre Bourdieu'nün Sosyolojisi** (Çev. Elçin Gen), İletişim Yayınları, İstanbul.
- UNDP (1997), **Human Development Report 1997**, Oxford University Press, New York.

## EK-1 DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORULARI\*

### Giriş, Öğrencilerin Sosyo-Ekonomik Koşulları

1. Kendinizi kısaca tanıtır mısınız? (Adınız soyadınız. Kaç yaşındasınız? Hangi fakültede, hangi bölümde, kaçınıcı sınıfta okuyorsunuz?, vb.)
2. Sosyo-ekonomik bağlamda ailenizden bahseder misiniz? (Anne- babanız, yaşları, çalışma durumları, gelirleri, mülkiyetleri? Eğitim durumları? ailenin diğer bireyleri?, vb.)
3. Öğrencilik yaşamınızda sosyo-ekonomik olarak hangi koşullar içinde yaşıyorsunuz? (Aylık ne kadar geliriniz var. Aileniz ne kadar gönderiyor? Burs alıyorsanız ne kadar ve hangi kurumdan? Nerede kalıyorsunuz, devlet yurdu, özel yurt, kiralık ev, ailenizin yanında ya da kendi evinizde mi?)
4. Çalışıyor musunuz? İş yaşamınızdan bahseder misiniz? Ne kadar kazanıyorsunuz? Çalışma saatleriniz?, vb.
5. Geliriniz toplumsal hayata katılımınız için yeterli mi? (Barınma, yiyecek, giyecek, yol gibi ihtiyaçlar dışında sosyal ve kültürel anlamda ne tür ihtiyaçlarınız var ve geliriniz bunları karşılamaya yetiyor mu?)
6. Sizce, bir öğrencinin asgari düzeyde geçinmesi için ne kadar gelire ihtiyacı var?

### Genç Olmak, Yaşam Biçimi

7. Bir gününüz, bir haftanız nasıl geçiyor?
8. Kültürel yaşamınızdan bahseder misiniz? Ne okur, ne dinler, ne izlersiniz?
9. Afyon'da yaşamak hakkında neler söyleyebilirsiniz? Şehir öğrencilerin ekonomik, toplumsal, kültürel yaşamına ne tür imkânlar sunuyor?

\* Çalışmada kullanılan sorulardan sadece 7. ve 8. sorular kaynakçada belirtilmiş olan Özlem Avcı'nın 2012 yılında, İstanbul'da Dindar Üniversite Gençliği İki Dünya Arasında adıyla İletişim Yayınları'ndan çıkmış olan çalışmanın araştırma sorularından alınmıştır.

10. Nasıl bir kişilik yapınız var? Biraz duygusal durumunuzdan, davranışsal özelliklerinizden bahsedebilir misiniz? ( Neşeli, karamsar, dışadönük, içedönük, çekingen, sınırlı, hayat dolu, sakin, hareketli, vb)
11. Kendinizi ifade edebiliyor musunuz? (Kişisel yaşamınızda, ailenizde, eğitim/iş yaşamında, toplumda?)
12. Bir üniversite öğrencisi ve bir genç olarak ne tür sorunlar yaşıyorsunuz?
13. Okuduğunuz üniversitenin sizi hayata hazırlama düzeyini nasıl buluyorsunuz?
14. Yaşadığınız sorunları çözmede yetersiz kaldığınızda başvurabileceğiniz kişi, kurum ya da kuruluşlar var mı?
15. Kendinize nasıl bir hayat kurmayı düşünüyorsunuz, geleceğe ilişkin hayalleriniz neler?
16. Bu toplumda genç biri olarak değer gördüğünüzü düşünüyor musunuz?
17. Toplumun gençlere bakışı ve davranışı nasıl?

#### **Yoksulluk, Yoksulluk Türleri, Yoksulluk Deneyimleri, Yoksulluk Algısı, Zenginlik Algısı**

18. Size göre yoksulluk ne anlama geliyor? Yoksul olmak ne demek?
19. Öğrencilerin hayatına ilişkin varsa kendinizden ya da diğer öğrencilerden gözlemlediğiniz yoksulluk deneyimlerinden bahsedebilir misiniz?
20. Yoksulluk duygusu yaşıyor musunuz? Nelerden yoksun olduğunuzu hissediyorsunuz?
21. Koşullarınızı diğer öğrencilerle kıyasladığınızda nasıl görüyorsunuz?
22. Sizden daha iyi koşullara (ve kötü koşullara) sahip biri sizde hangi duyguları uyandırıyor?
23. Yoksul olmak kendinizi gerçekleştirmenizde ne tür dezavantajlara neden oluyor?
24. Yoksulluktan kaynaklanan yetersizlikler, engellenmişlikler olabilir mi?
25. Bu konuda bireysel ve toplumsal olarak neler yapılabilir?
26. Yakın çevreniz ve karşılaştığınız çevrelerde yoksulluk nasıl algılanıyor?
27. Zenginlik hakkında neler söyleyebilirsiniz.

#### **Farkındalıklar, Öneriler, Çözümler**

28. Yoksulluğun nedenleri hakkında düşünür müsünüz? Yoksulluk neden kaynaklanıyor?
29. Öğrencilerin yoksulluğu konusunda devlet, sivil toplum kuruluşları, öğrenciler ne tür çözümler üretebilir?
30. Bu konuda başka önerileriniz var mı?

## Çalışan Kadınlarda Şiddet Algısı ve Bu Algıda Ekonomik Şiddetin Yeri

### *Violence Perception of Working Women and the Role of Economic Violence in this Perception*

**Rabia İNCİ**

*Yüksek Lisans Öğrencisi, Karabük Üniversitesi,  
S.B.E., Sosyal Hizmet A.B.D.,  
rabiainci.95@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-4270-3658>*

Makale Başvuru Tarihi: 21.07.2019

Makale Kabul Tarihi: 02.04.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

#### ÖZET

Toplumun temel yapısını "aile" oluşturmaktadır. Toplumda aile sistemi bozulduğunda diğer sistemler de işlevsiz hale gelebilmektedir. Ekonomik şiddet ise aile dengesini bozan en önemli unsurlardan biridir. Kadınların çalışma yaşamına girmesi, ekonomik şiddeti engelleyememektedir. Erkeğin ekonomik kazanç üzerindeki tahakkümü ailede işçi-işveren ilişkisini ortaya çıkarabilmekte bu durum sonucunda sağlıklı olmayan evlilikler ortaya çıkarak boşanma oranları artabilmektedir. Araştırma, çalışan kadınlarda ekonomik şiddetin varlığı ve ekonomik şiddetin kadınlar üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla Karabük İlinde ikamet eden 10 çalışma deneyimi olan kadınla görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Çalışma nitel bir araştırma olup çalışmada yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Betimsel analiz ve içerik analizi yoluyla veriler bilgisayara aktarılmıştır. Bulgulara göre katılımcılar tarafından şiddet; fiziksel ve psikolojik olarak algılanmaktadır. Ekonomik şiddet olgusu katılımcılar tarafından fazla bilinmemektedir. Çalışan kadınların yaşadığı ekonomik şiddet kadınları olumsuz yönde etkilemekte yaşam kalitesi ve yaşam doyumunu azaltabilmektedir. Aile içi ekonomik şiddet; kadını yoksullaştırabilmektedir. Çalışan kadınlar ekonomik bağımsızlığını elde etse de ekonomik gelirini harcamada yeterince özgür olamamaktadır. Bu noktada erkeğin baskısı kadını daha da çıkmaza sokabilmektedir. Çalışan kadınların yaşadığı ekonomik şiddet neticesinde kadında depresyon, intihar eğilimi, sosyal izolasyon gibi psiko-sosyal sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda ekonomik şiddet, kadınların iş motivasyonunun düşmesine hatta iş kaybına da sebep olabilmektedir. Kadının psiko-sosyal-ekonomik ihtiyaçlarının ihmalı duygusal, fiziksel ve ekonomik şiddet olgusunu daha da tetikleyebilmektedir. Toplumda ekonomik şiddetin varlığı noktasında bilinçlendirme çalışmaları yapılmalı, farkındalık artırılmalıdır.

#### Anahtar

#### Kelimeler:

Şiddet,

Ekonomik Şiddet,

Çalışan Kadın,

#### ABSTRACT

The family is fundamental structure of society. If the family system is corrupted, the other systems might be functionless. Economic violence is the most important factor which break down the family equilibrium. Women participation in business life can prevent the economic violence. Domination of men on economic profits lead to employer /employee relations in family, resulted in unhealthy marriages. This situations cause to increase divorce rate. This research was conducted with interviewing with 10 women, who has work experience and has accommodated in the city of Karabuk to evaluate economic violence effect on women. This study is a qualitative research and semi-structured interview technique was used. Data transferred to computer through descriptive analysis and content analysis. Violence is perceived physically and psychologically by the participants according to findings. The phenomenon of economic violence is not well known by the participants. Economic violence has affected negatively women who is working and decreased quality of life and life satisfaction. -Domestic economic violence might impoverish women. Even if working women gain economic independence, they are not free enough to spend their economic income. At this point, the pressure of the man puts the woman in a deadlock. As a result of-, the economic violence, women might experience some psycho social problems such as depression, suicidality, social isolation, drug addiction. At the same time, economic violence might resulted in women job motivation decrease, even job lose. Neglect of women psycho social economic needs might trigger emotional, physical and economic violence phenomenon. Awareness activities should be done about the existence of economic violence in society and awareness level should be increased.

#### Keywords:

Violence,

Economic Violence,

Working Woman,

## 1. GİRİŞ

Kadının çalışma yaşamı ve kadına yönelik şiddet güncelliğini koruyan önemli bir konudur. Geçmişte baktığımızda kadınlar, üretimin her aşamasına katkıda bulunmuşlardır. Eşitlikçi bir anlayışla devlet politikaları kadın istihdamını desteklemiş ve bu konuda özendirme çalışmaları gerçekleştirmiştir. Erkek ve kadının cinsiyetlerinden bağımsız bir şekilde eşit sorumluluk, fırsat ve olanaklara sahip olabilmesi toplumsal cinsiyet eşitliğini ifade etmektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesinde ve sosyal refahın gelişiminde kadınların işgücüne aktif katılması önem arz etmektedir. Kadın toplumsal yaşamda birçok rolü üstlenmektedir. Özellikle aile içinde eş ve anne rolünü üstlenen kadın, bu rolleri çalışma yaşamındaki mesleki rolle sürdürebilmektedir. Bu rolleri büyük bir özveriyle üstlenen kadın, aile içerisindeki diğer üyeler tarafından gerekli anlayış ve desteği görmediği takdirde kendini değersiz hissetmekte ve örselenebilmektedir. Bu durum sonucunda aile içinde çatışma ve krizin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Çatışma ve kriz ise içeriğinde şiddeti barındırmaktadır. Dünyada temel insan hakları ihlali olarak varlığını devam ettiren “kadına yönelik şiddet”, kadınların fiziksel ve mental sağlığını bozmaktadır. Şiddet; kadınların ekonomik, sosyal, kültürel statülerini düşüren ciddi bir psiko-sosyal sorundur.

Kadına yönelik şiddetle ilgili yapılan çalışmalar hem küresel boyutta hem de ülkemizde sorunun ciddiyetini gözler önüne sermektedir. Dünya’da şiddet oranlarına bakıldığında, örneğin, Kuzey Hindistan’da yaşayan kadınların %17’sinin fiziksel şiddete, %22’sinin cinsel şiddete maruz kaldığı diğer yandan Doğu Londra’da kadınların %61’inin aile içi şiddete, %87’sinin ise cinsel şiddete maruz kaldığı saptanmıştır. Nikaragua’da yaşayan kadınların %52’sinin şiddet gördüğü, Japonya’da ise kadınların %67’sinin fiziksel şiddete maruz kaldığı bulunmuştur. Ayrıca Washington’da yapılan bir araştırma da ise kadınların %27’sinin eşlerinden veya birlikte oldukları kişiler tarafından fiziksel şiddete maruz kaldığı saptanmıştır (Köse ve Beşer, 2007:115). Şiddet denilince ilk akla gelen fiziksel şiddet olsa da ekonomik şiddetin de sonuçlarının yıkıcı olduğu göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Ekonomik şiddet, kadınların maruz bırakıldığı psikolojik, fiziksel, cinsel şiddet türlerini etkilemekte, hatta bunların önemli bir nedenini de oluşturmaktadır. Çünkü ekonomi, gücü ve iktidarı simgeleyen hatta sosyal yapıdaki etkileşimleri oluşturan, biçimlendiren bir niteliğe sahiptir (Gökkaya, 2011:104). Ekonomik baskı ve şiddet; hem şiddetin kaynağını hem de sonucunu oluşturabilmektedir.

Birçok toplumda kadına yönelik şiddet herkes tarafından kabul gören bir davranış olarak algılanmakta ve evliliğin olağan bir özelliği olarak bilinmektedir. Kadının şiddete bakış açısı yaşadığı toplumun kültürüne, mevzuata, kadının eğitim ve sosyo-ekonomik düzeyine göre değişmektedir (Subaşı ve Akın, 2016:6). Kadınlar, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinde etkisiyle en yakınları tarafından ekonomik şiddete maruz bırakılmaktadır. Kadının iş yaşamında aktif olması onu bu şiddetten alıkoyamamaktadır. Ekonomik şiddet, çalışan kadınlarda ve çalışmayan kadınlarda farklı şekilde tezahür etmektedir. Ekonomik şiddet çalışmayan kadınlarda, harçlık vermeme veya yeterince vermeme, kadının maddi ihtiyaçlarının karşılanmaması, kadının çalışmasına izin verilmemesi gibi durumlarla ortaya çıkarken çalışan kadınlarda ise maaşınave maaş kartına el koyma, maaşı dilediğince harcayamama, ev işleri sorumluluğunda kadını desteksiz bırakma gibi durumlarla ortaya çıkabilmektedir. Kadın, çalışsa da çalışmasa da aile içinde dezavantajlı konuma düşmektedir. Bu konuyla ilgili kadınlar şiddeti aile içi özel bir durum olarak görmekte ve şiddet olgusunu kimseyle paylaşmak istememektedir. Kadınlar, ekonomik şiddeti “şiddet” olarak algılamakta zorlanmakta bu durumun olağan, süregelen bir şekilde geliştiğine inanabilmektedir. Bu anlayışın yıkılması için “ekonomik şiddet danışma birimleri”ne ve ekonomik şiddetin ne olduğunu, sonuçlarını açıklayacak ve ekonomik şiddetin önlenmesi adına rehberlik ve farkındalık çalışmaları yapabilecek sosyal hizmet uzmanlarına ihtiyaç vardır. Bu çalışmada son yıllarda literatüre giren ekonomik şiddet, çalışan kadınlar açısından ele alınarak çalışan kadınların ekonomik şiddet algıları incelenmiştir. Araştırmanın kadınlara yönelik hedefi; çalışan kadınlarda şiddet bilincini oluşturmak ve çalışan kadınların aile içinde şiddete dair gerekli önlem alınması ve müdahalede bulunmaları konusunda adım atılmasıdır. Şiddet, kadınların karşısına iş yerinde, evlerinde, sosyal hayatlarında karşılımlarına çıkabilmektedir. Şiddetin bir türü olan kadına yönelik ekonomik şiddetin hayatın her aşamasında karşılaşılabilecek bir boyutta olması, onunla olan mücadelenin de her boyutta yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Şiddeti önleme çalışmaları ve şiddete uygun müdahale uygulamaları refah toplumunun sürdürülebilirliği açısından önemli bir role sahiptir. Bu bağlamda çalışmanın amacı; kadına yönelik ekonomik şiddet sorunun farkındalığını artırmak, bu kapsamda da önleyici ve müdahaleci çalışmalara akademik katkı sağlamaktır.

## 2. KAVRAMSAL AÇIDAN KADINA YÖNELİK ŞİDDET

Kadına yönelik şiddet; kadınlarda psikolojik, ekonomik, fiziksel ya da cinsel etkileri oluşturan ya da oluşturmaya yönelik, kadınların şahsi veya sosyal hayatlarında gerçekleşebilen ve sonrasında da uzun bir süre şiddete maruz kalan kadın üzerinde etkileri süren her türlü baskı, davranış, tehdit içeren hareketlerdir (Öztürk vd., 2016:140). Kadına yönelik şiddetin amacı; kadının davranışlarına müdahale ederek üzerinde bir tahakküm oluşturmaktır. Bu anlamda kadına yönelik şiddet olgusu, kadını kontrol etmek amacıyla ve kadının isteği dışında gerçekleşen eylemler olarak tanımlanabilmektedir. Şiddet olgusunda gözlemlendiği gibi kadına yönelik şiddet eylemleri de sadece fiziksel değil duygusal, ekonomik, cinsel şiddet şeklinde meydana gelebilmektedir (Uluocak vd., 2014:370).

Özel yaşam ve kamu yaşamında kadına yönelik şiddetin izleri görülmektedir. Kadınlar en fazla aile içinde şiddete maruz bırakılmaktadır. Aile hayatında yaşanan şiddet özel/kişisel olarak algılanıp toplumla paylaşılmak istenmemektedir. Kamu yaşamında uygulanan şiddette ise toplum sorumlu tutularak gündem oluşturabilmektedir (Gökkaya, 2009:169).

Ataerkil toplumlarda, kadına yönelik şiddetin meşru gerekçesi olarak görülen erkeğin sinirlendiği zaman kadına ceza verebilmesidir. Bu durum yalnızca erkekler tarafından değil kadınlar tarafından da meşru görülmektedir (Krug vd., 2002:93). Sosyal roller, sosyal statü, özgüven eksikliği, baskı, sosyal çevre baskısı ve ekonomik baskının etkisiyle kadınlar şiddet gördüğü hanede mutsuz olma pahasına evliliklerini sürdürmektedir (Harcar vd., 2008:60). Bu durum sağlıklı evlilik ve aile ilişkilerinin oluşumunu engelleyebilmektedir.

Tauchen vd. (1991) yaptıkları çalışmada, düşük ve orta gelirli ailelerde erkeğin kadına şiddet eğilimli ve kontrol davranışının doğru orantılı olarak daha çok arttığı, gelir düzeyi daha yüksek ailelerde ise; her iki tarafın da ilişkiden memnun olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ancak çalışma, hem kadının hem erkeğin çalıştığı durumlarda kazandıkları paranın miktarına ve evlilik içinde paranın eşler arası paylaşımının nasıl yapılacağına göre de şiddetin derecesinin artıp azalmakta olduğunu, dolayısıyla aile içi şiddetin dışarıda çalışma ve ekonomik gelir kazanmakla doğrudan bağlantılı olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla bu şiddet, kadının çalışmayıp eşine bağımlı olduğu, çalışıp eşinden az kazandığı veya daha çok kazandığı, kocanın çalışmadığı veya çalışıp da sözü edildiği gibi gelir seviyesinin kadının gelirine göre farklılık gösterdiği durumların kombinasyonuna göre farklılık göstermektedir (Harcar vd., 2008:61). Kadının ekonomik kazanç elde etme ile aile içi şiddete maruz kalması arasında anlamlı bir ilişki kurulabilmektedir.

Kadınların sosyal hayatta çalışması onlara bireysellik getirmektedir. Hem evde hem de sosyal hayatta çalışarak yaşamını sürdüren kadın, hak ettiği değeri maalesef ki görememektedir. Kadının ev içinde ezilmesi ve iş yaşamında mobbing gibi uygulamalara maruz bırakılması kadınının her iki taraftan da taarruz aldığı ve hayatının her alanında şiddetle karşılaştığının en önemli göstergesidir (Demirer, 2007:92).

Sürekli eş ve anne roller öne çıkarılan atif işgücüne katılan kadınlarda mesleki rol ikinci plana itilmektedir. Çalışma yaşamının ve ev yaşamının getirmiş olduğu rol ve sorumluluklar ise kadını kaygı düzeyini arttırmakta, onu duygusal anlamda çöküntüye sürüklemektedir. Kadın, aile hayatını odak noktası yapıp, işini ikinci plana atarsa işinde ikinci sınıf çalışan olacak, eğer işini ilk sıraya koyup, ailesini ikinci plana atarsa da sahip olduğu geleneksel roller olan eş ve annelik rollerini yerine getiremeyerek, iyi anne iyi eş olamayacaktır. Dolayısıyla bu durum, onu çıkmaza sokmakta ve duygusal çöküntüye uğramasına sebep olmaktadır (Gökkaya, 2011:107). Kadın, hem aile içi rol ve sorumluluklarını yerine getirip hem de iyi bir kariyer sahibi olabilmek için kendi emel ve arzularından taviz verebilmektedir.

### 2.1. Kadına Yönelik Ekonomik Şiddet

Ekonomik şiddet; paranın ve ekonomik kaynakların kadın üzerinde bir tehdit, yaptırım, baskı, kontrol etme aracı olarak kullanılmasıdır (Gürkan ve Coşar, 2009:125). Kadına yönelik ekonomik şiddet göstergeleri arasında Kadının az gelirli ve statüsü düşük işlerde çalışmasına mecbur bırakmak, kadının aile içerisinde ücretli işçi muamelesi görülerek değersizleştirilmesi, kadın çalışıyorsa maaşına el konulması (Banka kartın zorla elinden alınması), kadınların takılarına, paralarına ve mallarına el konulması, kadının istediği halde çalışma yaşamına girmesine izin verilmemesi, kadının mirastan yoksun bırakılması, kocanın eve yeterli miktarda para bırakmaması, ailenin gelir-gideri (gelir-gider muhasebesi) hakkında ve gelirin nerede tutulduğu hakkında kadına bilgi verilmemesi veya eksik bilgi verilmesi, kadına boşanma sonrasında nafaka ödenmemesi, kadının para

karşılığında satılması ve kadının seks işçiliğine zorlanması, kadının sosyal güvenceden yoksun bırakılması ile işgücü piyasasında yaşanan cinsiyet eşitsizlikleri ele alınmaktadır (Gökkaya, 2011:373).

Ekonomik şiddet göstergeleri ülkemizdeki birçok kadın üzerinde görülmektedir. Çalışan kadınlar üzerindeki ekonomik şiddet göstergeleri ele alındığında kadının çalışma yaşamına girmesi ve ekonomik kazanç elde etmesi en çok akrabaları ve aile üyeleri tarafından engellenmektedir. Bazı ailelerde ailenin geçimini sürdürme sorumluluğu kadına yüklenmektedir. Kadın zoraki bir şekilde istemediği bir işte çalıştırılmaktadır. Kadının maaşı zorla elinden alınmaktadır ve kadın aynı zamanda evdeki işleri maddi karşılık beklemeden yapma zorunluluğu içerisinde kalmaktadır. Kadınlar ev işlerini düzenli olarak ailenin huzuru için yapsa da aile içinde takdir görmemektedir (Eşkinat, 2013:292).

Ekonomik faktörün şiddet ilişkisindeki işlevselliği iki yönlü olduğuna dikkat çeken İçli (1994)'ye göre, ya kadın ekonomik açıdan erkeğe bağımlıdır ya da mesleki statü açısından erkekten üstündür. Bu ikinci durumda erkek kadını tehdit unsuru olarak görmektedir. Türkiye'de 15-49 yaş grubundaki kadınların %39'u kadının parayı gereksiz bir şekilde harcaması durumunda kocanın karısına fiziksel şiddet uygulama hakkı olduğunu belirtmiştir (TNSA, 2003:41). Kadına yönelik ekonomik şiddetin, bu şiddeti yaşayan kadınlar tarafından önemli bir oranda (%39) kabullenildiği görülmektedir. Önemli bir kadın grubunun bu düşünceyi kabullenmiş olması, kadına yönelik ekonomik şiddetin de meşrulaşabilmesine olumsuz katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu durum esasen toplumsal hayatta ekonomik şiddete maruz kaldığını fark etmeyen birçok kadının yaşadığı kanaatini ortaya koymaktadır.

Ekonomik ve sosyal kalkınmanın önündeki en büyük engellerden biri ekonomik şiddettir (Köse ve Beşer, 2007:118). Ekonomik kazancın çok iyi olması kadının refah içinde yaşamasına neden olur ve şiddet görme oranı azalır denilebilir. Ancak "*ters tepki hipotezi*" bu duruma farklı bir şekilde yaklaşmaktadır. Ters tepki hipotezine göre "*özgürlüğü ve statüsü artan kadının şiddete uğrama oranı yükselmektedir*" (Riger ve Krieglstein, 2000:635). Statüsü ve özgürlüğü artan kadın; ekonomik bağımsızlığı elde etse de eş tarafından uygulanan ekonomik şiddete maruz kalabilmektedir. Aile içi kriz ve çatışma dönemlerinde ekonomik şiddet etkilerini fiziksel ve duygusal şiddetle birlikte gösterebilmektedir.

Kadının mesleki ilerlemesini engellemek veya çalışma hayatından yoksun bırakmaya çalışmak ekonomik şiddeti tetikleyen unsurlardır. İyi çocuk yetiştirme, ev sorumluluğunu eksiksiz yerine getirme amacıyla da bu şiddet uygulansa kadın kendini gerçekleştiremediği için mutsuz olacak ve bu mutsuz olma durumu çocuk ve eş iletişimine zarar verebilecektir.

## 2.2. Ekonomik Şiddetin Kadın Üzerindeki Etkisi

Şiddeti yalnızca "*fiziksel saldırı ve zarar*" olarak açıklamak yeterli değildir. Bilişsel ve ekonomik boyutlarıyla da bireyde ya da toplumda değişken sürelerde veya kalıcı olarak etkileri olabilmektedir (Atman, 2003:333). Kadınların ekonomik, psikolojik, cinsel ve fiziksel şiddet görme olasılıklarını etkileyen faktörler değişken olsa da, ön plana çıkan asli faktörler de mevcuttur. Kadına yönelik şiddeti ortaya çıkaran temel etmenler; kadının yaşı, kadının ve eşinin eğitim düzeyi, sağlık durumu, ailenin etkisi, kadının yaşadığı yer, çocuklukta aile içi şiddete maruz kalma durumu, evlenirken kadının rızasının alınıp alınmaması durumu, akraba evliliği yapması, kadının çocukluğunda istismara uğraması, kadının aldatılması, eşin alkol bağımlısı olması, eşin kumar alışkanlığının bulunması, eşin çalışması, intihar düşüncesi/intihar girişiminde bulunma ve sosyal güvenliğinin olup olmaması şeklinde açıklanmaktadır (Çalışkan ve Çevik, 2018:228).

Toplumsallaşma sürecinde ön planda olmaması, elindekilerle yetinerek kanaat etmesi veya ekonomik özgürlükten mahrum bırakılması öğretilen kız çocukları, çoğunlukla eğitim anlamında geride bırakılarak çalışma hayatına sokulmamaktadır. Eğitimden mahrum bırakılan ya da eğitim eksikliği olan kadınların ev içinde de emeği sömürülmekte, ev eksenli çalıştırılmakta ve maddi özgürlük yaşayamamaktadırlar (Gökkaya, 2011:104). Kaç çocuğa sahip olacaklarına karar verme, çocuğun eğitimi ile ilgili kararların alınmasında yer alma, vd. aile içi karar alma süreçlerinde kadının etkisinin artmasında ekonomik bağımsızlığının etkisi oldukça fazladır. Kadındaki ekonomik güç iki farklı sonuçla karşımıza çıkmaktadır. Birincisi; kadının ekonomik gücü arttıkça daha az şiddet göreceği konusundadır. İkincisi ise; kadının ekonomik kazancı arttığında eşinin fikirlerine daha fazla muhalif olması sonucunda daha fazla şiddete maruz kalacağıdır. Ekonomik özgürlüğe sahip olan kadınlar sağlıklı olmayan bir birlikteliği bitirme veya hiç evlenmeme kararı verebilmektedir. Ayrıca bu duruma aykırı olarak kadının çalışması erkeklerin kendini yetersiz hissetmesine sebep olarak, kadının şiddete uğramasına yol açabilecektir (Hindin ve Adair, 2002'den akt.: Dindaş, 2008:19-20).

Guljan vd. (2012) tarafından İzmir'in Konak İlçesi'nde bulunan 25-49 yaşları arasındaki kadınların maruz kaldığı şiddet biçimlerinin ve şiddetin belirleyici etmenlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalarında, psikolojik şiddet sıklığı %93, fiziksel şiddet %37.5, ekonomik şiddet %34.4, cinsel şiddet %3.9 düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Psikolojik şiddete maruz kalma durumu, ortaokul ve üzeri öğrenimli kadınlarda daha fazla olduğu saptanmıştır. Erkeklerin işinin olmaması veya düzensiz işlerde çalışması, alkol kullanımı alışkanlığının olması, istenmeyen gebeliğin varlığı ve kadının 25-34 yaş grubunda olması fiziksel şiddette en belirleyici etmenler olarak saptanmıştır. Çalışma sonucuna göre; üç erkekten birinin eşlerine ekonomik ve fiziksel şiddet uyguladığı ortaya çıkmıştır.

Dillon vd. (2013), eş şiddetine maruz kalan kadınların fiziksel ve zihinsel sağlıkları arasındaki ilişkiyi ikincil kaynakları kullanarak incelemiştir. Çalışmaları 2006'dan 2012'ye kadar yayınlanan gözden geçirilmiş araştırma raporları ile gelişmekte olan ülkelerin nicel ve nitel araştırmalarını içermektedir. 75 bildirinin yer aldığı derlemenin sonuçlarına göre, kadına yönelik aile içi şiddeti; depresyon, kaygı, intihar girişimi ve uyku bozuklukları gibi bir dizi sağlık sorununu arttırmaktadır. İncelenen birçok çalışmada, bu etkiler doğrulanmış ölçüm araçları kullanılarak gözlemlenmiştir. Ayrıca kadına yönelik eş şiddetini genel sağlık, kronik bozukluklar, kronik ağrı ve jinekolojik rahatsızlıklar ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

2018 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre, kentte yaşayan kadınların kırdaki yaşayanlara göre ekonomik şiddete uğrama olasılığının daha düşük (yaklaşık %56 daha az) olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmada kadınların eğitim düzeyi arttıkça ekonomik şiddet görme olasılığının da arttığı görülmüştür (Çalışkan ve Çevik, 2018:226). Bu sonuç teorik görüşler ile uyumludur. Çünkü ekonomik şiddetin gelir ile ilişkili olduğu birçok araştırma ile ortaya konulmuş genel bir sonuçtur. Eğitim düzeyi arttıkça da çalışan kadın sayısı ve kadınların gelir düzeyleri de artmaktadır. Bu bağlamda eğitim düzeyinin artması ekonomik şiddeti artırıcı bir etkiye sahip olabilmektedir. Diğer taraftan çocuk sayısının artması kadınların ekonomik şiddet görme olasılığını azaltıcı yönde bir etki yapmaktadır. Sosyal güvencesi olan kadınların, sosyal güvencesi olmayan kadınlara nazaran %19 oranında daha az ekonomik şiddete maruz kaldıkları aynı çalışma ile tespit edilmiştir. Çalışmada yine kendi rızası alınarak evlenen kadınların, rızası alınmadan evlenenlere oranla daha az ekonomik şiddete maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan akraba evliliği yapan, aldatılan ve çocukken tacize uğrayan kadınların ekonomik şiddet görme olasılıklarının anlamlı şekilde arttığı görülmektedir. Ekonometrik model sonuçları çocukken aile içi şiddete maruz kalan kadınların daha az ekonomik şiddet gördüklerini belirtmekte ve bu sonuç kadınların farkındalık durumuyla açıklanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çocukken ailede şiddete maruz kalan kadınların bu durumu daha önce tecrübe etmesine istinaden proaktif davranış sergilemesine neden olabilmektedir. İntihar düşüncesinde olan ve intihar girişiminde bulunan kadınların ekonomik şiddet görme olasılıklarının daha fazla olduğu (sırasıyla 1.4 ve 1.8 kat) sonucu ortaya çıkmıştır. Kuşkusuz burada net olarak bir neden-sonuç ilişkisinin kurulması oldukça zordur. Çünkü şiddete maruz kalan kadınların da intihar eylemi ve girişiminde olması beklenebilmektedir. Eş ile ilgili sorularda eşin eğitim düzeyi ve kumar oynaması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve eşin eğitim düzeyi arttıkça kadınların ekonomik şiddet görme olasılığı düşerken, eşin kumar oynayan kadınların daha fazla ekonomik şiddete maruz kaldıkları sonucuna varılmıştır. Son olarak, ekonomik şiddetin gerekçesi olarak sadece aile kaynaklı nedenler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Çalışkan ve Çevik, 2018:226).

Yapılan çalışmalardan ve araştırmalardan elde edilen genel sonuçlara göre şiddete uğrayan kadınların yaşam kalitesinin azalması ve ruhsal çöküş yaşayabilmeleri olasılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Bunun neticesinde ise şiddete uğrayan kadınların sağlık ve sosyal hizmetlere olan ihtiyaçları artabilmektedir. Şiddete maruz kalan kadınlarda; depresyon, travma sonrası stres bozukluğu, intihar girişimleri, çocuklarına yönelik saldırgan tutum, alkol ve madde bağımlılığı sık görülen durumlar olabilmektedir. Başlangıçta şok ya da hisizlik şeklinde tepkilere yol açan şiddet, tekrar aynı durumların yaşanma olasılığı fikriyle anksiyeteye yol açabilmektedir. Şiddetin sürekli olduğu durumlarda ise umutsuzluk, çaresizlik, benlik saygısında azalma, suçluluk güvensizlik, ve kontrolün kaybedildiği duygusu görülebilmektedir. Kadınlar ekonomik şiddeti bir süre sonra içselleştirmeye başlayarak yaşamın gereği olarak algılayabilmektedir. Toplumumuzda bu algı maalesef ki çok yaygın olmakla birlikte bu algının değişebilmesi için yeterli çalışmalar yapılmadığı kanaatine varılmaktadır (Stewart ve Robinson, 1998; Bonomi vd., 2006; Kernic vd., 2003; Who, 2005'lardan akt.: Han Almış vd., 2018:68).

### 3. ÇALIŞAN KADINLARDA ŞİDDET ALGISI VE BU ALGIDA EKONOMİK ŞİDDETİN YERİ

#### 3.1. Çalışmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Çalışmanın konusunu aktif işgücüne katılmış olan kadınların şiddeti algılama biçimleri ve bu kadınların aile içinde yaşadığı ekonomik şiddetin yaşamlarına etkisi oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı; toplumda ekonomik şiddetin yaygınlığı hakkında farkındalık oluşturmak ve bu konuda toplumun bilinçlenmesi için katkıda bulunmaktır. Kadına yönelik şiddet vakaları her geçen gün artmakta ve kamuoyunda gündemini korumaktadır. Bu nedenle de kadına yönelik şiddet ve bu şiddetin bir alt türü olan ekonomik şiddet üzerinde özverili bir şekilde çalışmaların artarak devam etmesinin konuya olan ilginin daha çok arttıracağı düşünülmektedir. Buradan hareketle de kamuoyunda daha çok tartışılan, çözüm önerilen ve uygulanan bir olgu olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın akademik yazına ve çözüm odaklı çalışmalara katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

#### 3.2. Çalışmanın Yöntemi

Çalışan kadınların şiddet algısının ölçülmeye çalışıldığı ve çalışan kadınların ekonomik şiddet ile ilgili görüşlerinin alındığı bu çalışma nitel bir araştırmadır. Nitel araştırma; “*gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma*”, olarak tanımlanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:5-15). Araştırmada ölçme aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme metodu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme; verilerin hızlı kodlanmasına ve analiz edilmesine imkan tanınması, katılımcıların verdikleri bilgiler arasında benzerlik ve farklılıkları karşılaştırmaya yardımcı olması gibi özellikleri nedeniyle kullanılmıştır (Çepni, 2010:55). Katılımcıların çalışma hayatında aktif rol oynaması araştırma açısından önemlidir. Ulaşılabilirliği açısından Karabük’te ikamet eden kadınlar araştırmaya dahil edilmiştir.

##### 3.2.1. Çalışma Grubu

Yapılan bu araştırmanın çalışma grubunu çalışma deneyimi olan Karabük’te yaşayan kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme; özellikle sık görülmeyen durumları incelemede bu özellikte bir bireyle temas kurulmasının ardından, bu bireyin yardımıyla diğer bir bireyle görüşüp zincirleme olarak örnekleme oluşturma işlemidir (Pagano ve Gauvreau, 1993:469-472). Araştırma, Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde çalışan sosyal hizmet uzmanıyla görüşülerek başlatılmıştır. Ayrıca sosyal hizmet uzmanına yardım eden ilgili hemşire başta olmak üzere yakın ilişkili halkaya dahil toplamda 10 farklı çalışan kadın ile (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10) yüz yüze görüşme sağlanmıştır. Her görüşmeciyeye eşit süreler tanınmaya çalışılmıştır. Ayrıca görüşme ortamındaki fiziksel koşulların da eşit olmasına dikkat edilmiştir. Görüşmecilere temel olarak aynı standart sorular yöneltilmiştir. Nitel bir çalışma yapıldığı için projenin kapsamı açısından görüşülecek kişi sayısı on kişi ile sınırlı tutulmuştur. Katılımcıların, konuyla ilgili sorulara doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

##### 3.2.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmanın ilk aşamasında araştırmaya yönelik şiddet nedir? Kadına yönelik uygulanan şiddet türleri nelerdir? Ekonomik şiddet nedir? Ekonomik şiddet kadınları nasıl etkiler? Çalışan kadın mı yoksa çalışmayan kadın mı daha fazla ekonomik şiddete maruz bırakılıyor? Ülkemizde ve dünyada kadına yönelik şiddetin önlenmesine dair çalışmalar vb. durumların neler olduğu hakkında araştırma yapılmış ve gerekli literatür taranmıştır. Buna bağlı olarak araştırmada kullanılacak olan veri toplama aracı geliştirilmiştir. Araştırmada çalışan kadınların şiddet algısı ve bu algıda ekonomik şiddetin yerinin belirlenmesinde veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışan kadınların şiddet algısı ölçülmeye çalışılıp ve bu algıda ekonomik şiddetin yeri incelenmiştir. Veriler, kadınları tanıtıcı bilgi formu ve çalışan kadınlarla birebir görüşmeler ile toplanmıştır. Kadınlara sosyo-demografik bilgiler olarak yaş, eğitim durumu, meslek, evlenme yaşı, evlilik süresi, evlilik türü, eşin yaşı, eşin eğitim durumu ve eşin mesleği sorulmuştur. Şiddetin tanımı, hangi tür davranışların şiddetle ilişkilendirildiği, şiddetin kadın üzerinde fiziksel, ruhsal, ekonomik etkilerinin varlığı, ekonomik şiddetin nasıl algılandığı, eşin ekonomik şiddet uygulayıp uygulamadığı, eşin kadının çalışmasına nasıl baktığı, kadının ev işlerindeki katkısından dolayı eşin takdir etme durumu, maaş kartı kimin kullandığı, ekonomik şiddetin önlenilme durumu değerlendirilmiştir.

Toplamda sekiz açık uçlu soru sorulmuştur. Katılımcılara öncesinde araştırmanın amacı ve önemi hakkında bilgi verilmiş ve gönüllülük esas alınarak katılımcılar araştırmaya dahil olmuşlardır. Veri elde etmek amacıyla

kadınlara yöneltilen soruların açık ve anlaşılır olmasını sağlamak için uzman görüşlerine de başvurularak yapılandırılmış görüşme formu hazır hale getirilmiştir.

### 3.2.3. Verilerin Toplanması

Araştırmaya ilişkin veriler, araştırmacı tarafından Karabük İlinde yaşayan gelişigüzel seçilmiş olan 10 çalışma deneyimi olan kadın ile yüz yüze iletişim kurmak suretiyle toplanmıştır. Araştırmacı, yapılan çalışmanın amacı ve içeriği hakkında bilgiler vermiş ve yapılan çalışmanın bilimsel bir çalışma olduğu tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacağı ve katılımcıların kimliklerinin açıklanmayacağı belirtilmiştir.

### 3.2.4. Verilerin Analizi

Öncelikle araştırmacı tarafından hazırlanan sorular kartopu örneklem yöntemiyle görüşülen katılımcılar tarafından cevaplandırılmış ve görüşmede alınan bilgiler görüşme formuna not alınarak daha sonra veriler bilgisayara aktarılmıştır. Her bir görüşme ortalama 20 dakika sürmüştür. Bulgular elde edilirken katılımcıların jest ve mimikleri dikkate alınmıştır. Araştırmada öğrencilerin gizlilikleri esas alındığından dolayı veriler tablo haline getirilmiş ve çalışma deneyimi olan kadınlar K (Kadın) olarak kodlanmış ve sıralanmıştır. Daha sonra mülakat tekniği kullanılarak verilere ulaşılması planlanan bu araştırmada verilerinin çözümlenmesinde nitel araştırma tekniklerinden betimsel analiz ve içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Veriler görüşülenden elde edildiği şekilde değiştirilmeden alıntılar şeklinde aktarılmıştır ve araştırmacı verilere göre yorumunu belirtmiştir.

## 3.3. Çalışmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılanlar hakkında tanıtıcı bilgiler ve katılımcılardan elde edilen konuya ilişkin bulgular yapılan başka çalışmalar ile karşılaştırılarak tartışılmıştır.

### 3.3.1. Çalışan Kadınlar Hakkında Tanıtıcı Bilgiler

Görüşülen on kadına dair tanıtıcı bilgiler özet olması için tablo yapılarak Tablo 1’de sunulmuştur. Kadınlara dair detaylı bilgiler verilirken etik kurallar göz önünde tutularak gerçek isimler saklı tutulmuş ve numaralandırma yapılmıştır.

**Tablo1.** Tanıtıcı Bilgiler

Kişiler	Yaş	Eğitim Durumu	Meslek	Çalışma Durumu	Evlenme Yaşı	Evlilik Süresi	Evlilik Türü	Eşin Yaşı	Eşin Eğitim Durumu	Eşin Mesleği
K1	32	Yüksek Lisans	Sosyal Hizm. Uzm.	Aktif	27	5	Severek	37	Doktora	Dr. Öğr. Üyesi
K2	48	Lisans	Öğretmen	Aktif	25	23	Görücü Usulü	50	Lisans	Mühendis
K3	40	Lisans	Hemşire	Aktif	23	16	Görücü Usulü	-	-	-
K4	43	Lise	İşletmeci	Aktif	40	3	Severek	43	Üniversite	İşletmeci
K5	55	Lisans	Öğretmen	Emekli	25	30	Görücü Usulü	56	Lisans	Öğretmen
K6	43	Lise	Aşçı	Aktif	20	23	Severek	47	Lise	İşçi
K7	48	İlköğretim	Temizlik Personeli	Aktif	17	30	Görücü Usulü	52	İlköğretim	Serbest Meslek
K8	52	İlköğretim	Aşçı Yardımcısı	Aktif	17	20	Görücü Usulü	59	Lise	Serbest Meslek
K9	56	Ortaokul terk	Aşçı	Aktif	24	32	Görücü Usulü	55	İlkokul	İşçi
K10	44	Önlisans	Konaklama İşletmecisi	Aktif	26	18	Görücü Usulü	48	Lisans	Elektrik Teknikeri

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

### 3.3.2. Şiddet ve Şiddet Davranışı

Kadınlar aile içinde en fazla eş şiddetine maruz kalmaktadır. Tüm dünya nüfusunu temel alan 48 çalışmanın verilerine göre, Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) kadınların eşleri tarafından şiddete uğrama oranının %10-69 arasında olduğunu belirtmiştir (Krug vd., 2002:91). Çalışan kadınlar da bu oranın içine girebilmekte, ekonomik bağımsızlık kadını eş şiddetinden koruyamamaktadır.

Katılımcılara; size göre şiddet nedir? Hangi tür davranışları şiddet olarak algıladığınız sorusu yöneltilmiştir. Çalışan kadınlar, şiddeti nasıl algıladıklarını ve hangi tür davranışları şiddet olarak nitelendirdiklerini şu şekilde ifade etmiştir:

- *“Fiziksel, duygusal ve ekonomik anlamda bir kişiye ya da gruba yönelik kasıtlı veya kasıtsız uygulanan zarar verme eylem ya da durumudur (K1)”*.
- *“Fiziksel olarak şiddet uygulamaktır ve artı olarak sözle aşağılamak ve hakaret etmek de şiddettir (K2)”*.
- *“Sözlü ya da fiziksel travmadır. Karşı tarafın kişiliğini, saygınlığını olumsuz etkileyecek her türlü söz ve davranıştır (K3)”*.
- *“Kötü söz veya sert davranışın ya da fiziksel saldırının ortaya çıkardığı durumdur (K4,K6)”*.
- *“Şiddet; fiziksel ve ruhsal anlamda bir kişiye zarar vermektir. Örnek olarak suskunluk ve asık suratlı olmak gösterilebilir (K5)”*.
- *“Şiddet bağırarak, el kaldırmak ve küfürlü konuşmaktır (K7, K8)”*.
- *“Şiddet erkeğin kendisini üstün görmesi, karşısındakine kaba kuvvet kullanması ve sesini yükseltmesidir (K9)”*.
- *“Yapmak istemediğin bir şeyi zorla yapmak şiddeti tanımlar. Örneğin eşimin konuşmak istemediğim akrabalarımın beni zorla konuşturması (K10)”*.

Araştırmaya katılan kadınlardan çoğunluğunun şiddet denildiğinde ekonomik şiddet aklına gelmemektedir. Sadece tek bir katılımcı ekonomik şiddeti şiddet kategorisine almıştır. Görüşmelerde özellikle fiziksel ve ruhsal şiddet vurgulanmıştır.

K10, şiddetin psikolojik boyutunu ele almıştır. Her türlü baskı, tehdit ve zorlamanın olduğu davranış şiddeti meydana getirmektedir. K5 ise şiddet davranışına örnek olarak suskunluk ve asık suratlı olmayı vermiştir. K5 tarafından konuşkan olmamak, muhabbet açmamak ve güler yüzlü olmamak şiddet olarak algılanmaktadır. Böyle kişilerle aynı ortamda bulunmanın bireye psikolojik açıdan zarar verebileceğini öngörmüştür. Yani şiddet sadece belirli bir davranışı yerine getirmek veya sadece yıkıcı eylemin ortaya çıkmasıyla oluşmamaktadır. Şiddet yapılması gereken bir davranışın yapılmaması veya ihmali neticesinde de ortaya çıkabilmektedir. Yoksunluk ve ihmalin özellikle şiddet olarak bilinmesinin öncelikli nedeni, kasıt içermesidir. Bireyler, ulaşmak istedikleri bir şeyden mahrum edilerek cezalandırılabilirler. Örneğin, sevgiden, şefkatten, ilgiden mahrum edilme duygusal şiddet olarak değerlendirilebilirken; kaliteli eğitim ve sosyalleşmeye engel olma kişiyi psikolojik olarak yıpratmaktadır. İhmal ise; bireyin kendisine veya sosyal çevresine yönelik olabilmektedir. İhmal ve yoksunluk art arda kişiyi bulabilmektedir. Yoksun bırakılan bireyler, yoksun bırakanları, ihmal ile cezalandırılmaktadır. Her iki durumda da sınırlandırılmış olan birey, ruhsal şiddeti bazen fiziksel şiddete dönüştürebilmektedir (Harcar vd., 2008:54).

K9, erkek egemenliğini şiddet olarak algılayarak toplumsal cinsiyet kavramına vurgu yapmıştır. Toplumsal cinsiyet farkları, toplumda önemli tabakalaşma farklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle ataerkil düşünce yapısına sahip geleneksel toplumlarda, erkek ve kadın farklı birer sosyal grup olarak kabul edilirse, erkeği kadına göre daha üstün statülü gruba yerleştirme algısı mevcuttur (Yavuz, 2016:79). Toplumsal cinsiyet kavramı kadın ve erkek olarak farklılaşan cinsiyetlerin sosyal hayatta üstlendikleri rollere bağlı olarak edindikleri bir toplumsal kabuldür. Son yıllarda toplumda cinsiyet ayrımına gidilmemesi ve tüm alanlarda eşitliğin mevcut olması sürdürülebilir refah toplumu oluşturmanın ön koşuludur (Çötök, 2015:779).

### 3.3.3. Şiddetin Kadın Üzerindeki Etkileri

Şiddet sonucunda benlik saygısı düşen ve kendini değersiz görmeye başlayan kadında anksiyete, depresyon gibi sağlık sorunları meydana gelebilmektedir. Bu sorunlar tanılanmadığında ve tedavi edilmediğinde giderek kronikleşebilmekte, kadının yaşam kalitesi düşebilmekte, sosyal ve mesleki işlevselliği bozulabilmekte ve hatta kadınlarda intihar riski artabilmektedir.

Katılımcılara, şiddetin kadın üzerinde fiziksel, ruhsal, ekonomik etkileri var mıdır, varsa nelerdir sorusu yönlendirilmiştir. Şiddetin kadın üzerindeki fiziksel, ruhsal, ekonomik etkilerinin varlığı değerlendirildiğinde araştırmaya katılan çalışan kadınlar kendilerini şu şekilde ifade etmiştir;

*“Şiddetin kadın üzerinde fiziksel, ruhsal, ekonomik etkileri elbette vardır. Fiziksel olarak vücut bütünlüğünün bozulmasından başlayarak semptomatik olarak görülen disfonksiyonlar oluşabilir. Kadının ruh ve sinir sistemi dengesi bozulabilir, ekonomik açıdan sömürge haline dönüşebilir (K1)”*.

Ruh ve sinir dengesi bozulan, şiddete uğrayan kadınlarda psikosomatik ağrılar oluşabilmekte, şiddet bireyin mental ve biyolojik sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Kadınlar ekonomik olarak şiddete eşi tarafından maruz bırakıldığında maddi ve manevi olarak sömürülmektedir. Kapitalizmin aile içinde de uygulanabileceği görülmektedir. Çalışan kadının eşi tarafından sürekli işçi olarak görülmesi, kadına kendi parasını istediği şekilde harcama imkanı verilmemesi psikolojik şiddete de neden olabilmektedir ve bu durum aile bütünlüğünü bozabilmekte boşanma oranlarının artmasına sebebiyet verebilmektedir. Nitekim araştırma kapsamına alınan kadınların görüşleri de bu doğrultudadır. Örneğin;

*“Şiddete uğrayan kadının psikolojisi bozulur, mutsuz olur, kendisini değersiz hisseder, özgüvenini kaybeder. Öncelikle kişinin kendi saygınlığını yitirmesine özgüveninin azalmasına ve sonrasında hem kendini hem de birlikte yaşadıkları kişileri etkileyebilecek psikolojik sorunlara neden olur” (K2,K3,K4).*

Katılımcılar şiddetin kadın üzerindeki psikolojik etkilerine vurgu yapmaktadır. Şiddet nedeniyle psikolojik olarak çöküş bireylerin benlik saygısının azalmasına, özgüven eksikliğine, psikiyatrik rahatsızlıklara, depresyona neden olabilmektedir. Depresyonun atlatılmaması halinde madde bağımlılığı, intihar gibi sosyal sorunların ortaya çıkabileceği aşikardır.

*“Fiziksel anlamda şiddet gören bir kadın dış görünüşü ile insanların bunu anlayacağını ve küçük düşeceğini düşünebilir. Ruhsal manada şiddet gören bir kadın ise ruh halinin karmaşıklığı nedeniyle çocuklarına olan davranışlarında sorun yaşayabilir veya iş hayatına odaklanmada (kadının daha duygusal olması nedeniyle) zorlanma ihtimali olabilir. Ekonomik etkileri ise okuyup iş sahibi olan kadınların en temel amaçlarından biri de ekonomik özgürlüğünü elde etmektir, bunun kısıtlanması kadını yıpratıcı bir durumdur (K5)”*.

*“Şiddetin kadın üzerinde fiziksel, ruhsal, ekonomik etkileri vardır. Fiziksel olarak etkilerine uzuv kaybı, organ kaybı örnek gösterilebilir. Şiddetin ruhsal etkisi, şiddetin bilinçaltına girerek normalleşmesi ve çocukların ebeveynlerde gördüğü şiddeti aile yaşamında uygulayarak nesiller boyunca devam etmesidir. Şiddetin kişiye ekonomik etkisi ise bireyin iş motivasyonunun düşmesi ve şiddetin olduğu bir evde bereketin olmaması şeklinde açıklanabilir. Eve ne kadar para girerse girsin geçimsizlik varsa şiddet de vardır (K10)”*.

Şiddet konusunda yapılan çalışmalarda şiddetin kişiden kişiye etkileri farklılık göstermektedir. Yetersiz gelir nedeniyle ailenin temel ihtiyaçlarının karşılanamaması, kayıt dışı istihdam ve işsizlik gibi gelir yoksunluğu odaklı faktörlerin aile içinde kadına yönelik şiddeti tetiklediğine yönelik araştırmalar giderek artmaktadır (Aşkın ve Aşkın, 2017:20).

Katılımcıların tamamı şiddetin kadın üzerinde fiziksel, ruhsal, ekonomik etkilerinin olduğunu savunmuştur. Bulgularına göre fiziksel şiddet, psikolojik şiddetin kaynağı olabilmektedir. Fiziksel şiddet sonrasında kadınlar evden dışarı çıkmak istemememe, yüzündeki morlukları makyajla kapatmaya çalışma, alay ve küçük düşürücü ifadelerden kaçınma davranışlarına sahip olabilmektedir. Bu durum şiddete uğrayan kadınlarda sosyal izolasyona neden olabilmektedir. Hatta şiddete uğrayan kadınlar yaftalamadan kaçınmak için şiddeti içselleştirip herhangi bir önlem almayarak öğrenilmiş çaresizlik yaşayabileceklerdir.

Şiddete uğrayan bir kadın mutlu bir aile hayatı sürdürememektedir. Aile içi rol ve sorumluluklarını yerine getirememekte, çocuklarıyla iletişim güçlüğü yaşayabilmekte ve onlarla kaliteli zaman geçirememektedir. Maalesef ki bu durumdan huzurlu bir ortamda yaşamayı hak eden çocukları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Şiddete uğrayan kadının iş motivasyonu düşülebilmekte ve yaptığı işte verimli olmayabilmektedir. Bu durum kariyerinde yükselmeye engel hatta iş kaybına bile neden olabilmektedir.

### 3.3.4. Ekonomik Şiddet ve Ekonomik Şiddet İçeren Davranışlar

Ekonomik şiddet; para ve ekonomik kaynakların kadın üzerinde bir kontrol, tehdit ve tahakküm aracı olarak kullanılmasıdır (Gürkan ve Coşar, 2009:125). Katılımcılardan ekonomik şiddeti ve bu şiddeti içeren davranışları tanımlanması istenildiğinde kendilerini farklı şekilde ifade etmişlerdir. Kadınlardan birisi ekonomik şiddeti; *“Bir tarafın ekonomik gelire el koyması ya da harcama anlamında kısıtlanmaya gidilmesi (K1)”*, şeklinde tanımlarken diğeri ise; *“Para harcadığı alanlar hakkında sürekli hesap vermek, açıklama yapmak, eşinden sürekli para istemek zorunda kalmak (K2)”*, olarak ifade etmiştir.

Bulgularına göre toplumdaki bazı ailelerde çalışan kadınların maaşlarını aldığı anda *“evin reisi erkektir, evi erkek idare etmelidir”* gibi düşünceyle direkt eşlerine vermekte olduklarını gözlemlenebilmektedir. Bu davranışı ataerkil toplumda yetişen kadın bazen rızasıyla gerçekleştirmektedir bazen ise erkeğin bu maaşı zorla elinden alma gibi tahakkümü görülebilmektedir.

Eşin aşırı tutumlu ve tasarruflu olması literatürde ekonomik şiddetin içerisinde yer almaktadır fakat K3’ün savurganlığı ekonomik şiddet olarak algılanması araştırmamıza farklı bir bakış açısı getirmiştir.

*“Ekonomik şiddet; yaşam standartlarının maddi olarak kısıtlanmasıdır. Örneğin kadının kendi kişisel ihtiyaçları için eşin mali destek vermemesi, her ikisi de çalışıyor olsa bile bir tarafın savurgan olması, ailenin giderlerini karşılamak için destek çıkmaması (K3)”*.

Birlikte yaşanan eş tarafından diğer eşe sorulmayarak gereksiz, tutarsız olarak harcama yapılması ev ekonomisini olumsuz yönde etkileyerek ekonomik şiddete neden olabilmektedir.

*“Ekonomik şiddet; parasızlıktır, örneğin şahsi ve ailevi ihtiyaçları karşılayamamaktır (K4)”*.

Bazı durumlarda ekonomik şiddetin kaynağı sistemdeki adaletsiz gelir dağıtımından kaynaklanmaktadır. Bu durum kişisel ihtiyaçların karşılanamadığı noktaya geldiğinde yoksulluk başlamakta ve kadın bu şiddet döngüsünden olumsuz etkilenebilmektedir.

*“Ekonomik şiddet; kendi kazandığı parayı harcamada bile kendi kararını verememesidir. İradesi dışında daha kendi parasına dokunmadan paranın eş tarafından harcanmasıdır. Bahsettiğim gibi maaşını kendi bankadan çekmiyor olmak en uç örnektir. Para kazandığı halde bir gömleği alırken eşine sormak veya kuaföre giderken bile eşine harcamayabilir miyim diye sormak (K5)”*.

Aile içinde şiddetin varlığı evliliği sağlıklı bir şekilde yürütmeye engel olabilmektedir. Çağımızın güncel sorunu olan boşanma git gide artmaktadır. Bu noktada K6 ekonomik şiddet sonucunda kadınların boşanma talebinde bulunabileceğini ifade etmiştir. *“Ekonomik şiddet kadını boşanmaya iten içsel bir tükeniştir (K6)”*. Boşanma oranlarının azalması için ekonomik şiddetin önlenmesi önem teşkil etmektedir.

*“Kadını çalıştırmamak ve kadını parasız bırakmak ekonomik şiddettir (K9)”*. Literatürde kadının zoraki çalıştırılması da şiddet, kadının istediği halde çalıştırılmaması da şiddet olarak yer almaktadır. Burada önemli olan kadının hür iradesiyle çalışma yaşamına katılıp katılmayacağına karar vermesidir.

*“Ekonomik şiddet, ekonomik bağımsızlığının engellenmesidir. Eşinden habersiz dışarıda bir bardak çay bile içememek ekonomik şiddete en güzel örnektir. Çalışmadığım zamanlarda eşim kredi kartını bana vermişti ama ben parayı kazanmadığımı düşünerek kredi kartımı kullanamıyordum (K10)”*.

Ekonomik şiddet, kadınların karşılaştığı şiddet tiplerinden en etkilisidir. Çünkü ekonomik şiddet; kişilerin psikolojik ve fizyolojik sağlığını olumsuz etkileyen koşullara karşı çıkma gücü, ekonomik bağımsızlıkla doğrudan ilişkilidir. Ekonomik bağımlılık kadının diğer şiddet türlerini yaşama hususunda en fazla dezavantaj oluşturan faktör olmaktadır (Eşkinat 2013:292).

Türkiye’de Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet Araştırması, T. C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü tarafından yapılan 2014 yılı araştırma sonuçlarına göre; Türkiye genelinde ekonomik şiddet davranışlarından en az birine yaşamın herhangi bir döneminde maruz bırakılan kadınların oranının %30, son 12 ayda maruz kalan kadınların oranının ise %15 olduğu belirtilmiştir. Çalışmaya engel olmanın ya da bir işten ayrılmaya neden

olmanın kadınların en yoğun olarak maruz kaldığı ekonomik şiddet biçimi olduğu belirtilmiştir. Yaşamın herhangi bir döneminde kadınların dörtte birinin, son 12 ayda ise kadınların onda birinin bu istismara maruz kaldığı ifade edilmiştir. Kadınların yaşamlarının herhangi bir döneminde, ev ihtiyaçları için para verilmemesinin kadınların %9'unun maruz kaldığı bir davranış olduğu belirtilmiştir. Evlenmiş kadınların gelirinin elinden alınması ise, %5 düzeyinde karşılaşılan şiddet türü olarak belirtilmiştir.

Katılımcılar kendi açılarından ekonomik şiddeti ve bu şiddeti içeren davranışları değerlendirmişlerdir. Çalışan veya çalışmayan kadınlarda aile gelirini harcarken kadının bazı kişisel ihtiyaçlarının giderilmesi sürekli olarak ertelenebilmektedir. Öncelik diğer masraflara verilebilmekte ve bu durum neticesinde kadın kendini değersiz hissedebilmektedir. Kadın mutsuz olduğunda bu durum diğer aile bireylerine aksettirilerek aile içi huzursuzluk meydana gelebilmektedir.

### 3.3.5. Ekonomik Şiddet Uygulayan Eşin Varlığı

Kadınlar eşlerinin kendilerine ekonomik şiddet uygulayıp uygulama durumlarını;

- *“Bir miktar uyguluyor diyebilirim. Almak istediklerim hakkında sık sık buna gerek yok diyerek ekonomik şiddet uyguluyor (K2)”*.
- *“Hayır uygulamıyor (K3,K6,K7,K8)”*.
- *“Eşim uygulamıyor ama hayat pahalılığı buna sebep oluyor (K4)”*.
- *“Uyguluyor. Aslında bir önceki soruda verdiğim örnekler kendi üzerimden verdiğim örneklerdir. Belki 20 yıl boyunca maaşımı eşim bankadan çekti ve harcama konusunda aslında birlikte aldığımız kararlar neticesinde olan borçlar ödense bile maaşımın hiç elime geçmiyor oluşu özellikle emekliliğe yakın süreçte büyük kavgalara neden oldu. Şu anda emekli ikramiyemi harcama konusunda kendim karar veriyorum ve artık emekli maaşımı kendim kullanıyorum (K5)”*.
- *“Geçmişte ekonomik şiddete maruz kaldım. İlk işe başladığımda eşim benimle bir hafta konuşmadı. Bunun nedenini sorguladığımda eşimin ailesinde ve akrabalarında çalışan kadının var olmamasıydı. Gelin olarak çalışan ilk kadın bendim, eşimin bu duruma alışması biraz zaman aldı (K6)”*.
- *“Eşim ekonomik şiddet uyguluyor. Parayı kendisi istediği gibi harcar ama ben harcama yapınca çok para harcıyorsun diyor. Bu söylemi alışkanlık haline geldi (K9)”*.
- *“Eşim ekonomik şiddet uygulamıyor fakat israfa kaçmamam ve tasarruf etmem için beni uyarıyor (K10)”*.

Katılımcıların çoğunluğu eşi tarafından ekonomik şiddete maruz kalmadığını belirtmiştir. “K4” ise ekonomik şiddete uğradığını fakat bunun eşi tarafından gerçekleştirilmediğini, elde edilen gelirin ihtiyaçları karşılamaya yetmediğini belirterek yaşamlarında ekonomik şiddetin varlığından söz etmiştir.

“K5” çalışma hayatı boyunca eşinden ekonomik şiddet görmüştür. Emeklilik onu bir anlamda ekonomik özgürlüğüne kavuşturmuştur fakat yılların getirdiği sorunların birikimiyle evlilikte büyük krizler meydana gelmiştir. Çalışma hayatı boyunca maaşını kullanabilme seçeneği sunulmayan kadın kendisini sürekli kocasına bağımlı olarak hissetmiştir.

Gürkan ve Coşar'a göre (2009:125), toplumun sosyal ve kültürel yapısı, dini inançlar, sosyal izolasyon, toplumsal roller, yoksulluk, cinsiyet eşitsizliği, özdenetim yetersizliği ve karakter zayıflığı gibi özel ölçütler ekonomik şiddet riskini artırmaktadır. K6'nın eşi, toplumsal geleneklere bağlı kalarak eşinin çalışmamasını ve ev içi rol-sorumluluklarını yerine getirmesini beklemiştir. Fakat kadının ev içinde gerçekleştirdiği iktisadi faaliyetler, piyasa dışı faaliyet olarak kabul edilmektedir. Piyasa dışı olarak kabul edilen ev içi işler çoğu zaman ücrete tabi olmadan yapılmaktadır. Kadın zihinsel ve fiziksel olarak emek sarf etmeyi gerektiren bu işler karşılığında herhangi bir gelir elde edememektedir. Kadının ev içi üretimi sosyal ilişkilerin ona yüklediği bir rol olmasına rağmen, yapılan ev işleri kadın olmanın bir doğal sonucu olarak görülmekte ve bu durumda kadının emeğini görünmez kılmaktadır. Dolayısıyla bu durum, kadının emeğinin ikincil ve önemsiz emek olmasına yol açmaktadır (Korkmaz ve Korkut 2012:53).

### 3.3.6. Eşin Kadının Çalışmasına Bakışı

Çalışmadan hoşlanma ve ekonomik bağımsızlık kadınların çoğunu çalışma hayatına yönelmeye motive eden en önemli faktörler olduğu yapılan bir çalışmada belirtilmiştir (Tatlı ve Koç, 2017:152). Ülkemizde yapılan çeşitli araştırmalarda genel olarak kadınların çalışma hayatına atılmasına olumlu yaklaşıldığı ifade edilmiştir. İstisna olarak kadınları çalıştırmak istemeyen eş, baba, kardeş modeli mevcuttur (Kuzgun ve Sevim, 2004:17).

Kadınlar üzerinde 2011 senesinde Özçatal'ın yaptığı araştırmada kadınların %52,7'si erkeğin eşinin çalışmasına müsaade etmesi gerektiğini, %37,9'u ise zorunluluk halinde müsaade etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Anlaşıldığı gibi kadınların yarısından fazlası çalışma yaşamını kabullenmiş olmasına rağmen kocanın çalışmaya müsaade etmemesi durumunda çalışmayacağını ifade etmektedir. Kadının işgücüne katılımı ile erkek denetimi arasındaki içselleştirilmiş bir ilişki meydana gelmektedir. Eşin, kadının sosyal hayatta çalışmaya bakış açısı kadının çalışma tercihini belirlemede etkili olmaktadır. Çalışan kadınlar eşlerinin, çalışmalarına nasıl baktığını şu şekilde ifade etmişlerdir:

- “Çalışma konusunda beni serbest bırakıyor, kendim isteyerek çalışıyorum (K1,K2, K8)”.
- “Eşim çalışmama iyi gözle bakıyor, beraber çalışıyoruz (K4)”.
- “Eşim çalışmama şu anda çok saygılı ama önceden çok çektim. İlk çalıştığım zamanlar çalışmama olumsuz bakıyordu (K6)”.
- “Hayat şartları zor ve pahalı olduğu için eşim çalışmama iyi gözle bakıyor. Tek maaşla geçinemiyoruz (K7,K9)”.
- “Eşim bir başkasının emrinde çalışmama olumsuz bakıyor. Çalışacaksan kendi işin olsun diyor ve ben onun desteğiyle iş kurdum. Ev hanımlığının sultanlık olduğu görüşünde eşim. Kadın dışarıda çalıştığında Türk aile yapısının bozulduğu kanaatinde (K10)”.

Katılımcıların hepsinin eşi hayat arkadaşlarının çalışmasına olumlu yaklaşmaktadır. Bu yaklaşım ve çalışıp çalışmama konusunda serbest bırakmak ekonomik şiddeti önleme noktasında önemli bir adım olarak görülebilmektedir.

TÜİK'in “Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet” araştırmasının sonuçları incelendiğinde, aile içinde refah düzeyi arttıkça aile içi şiddete maruz kalma olasılığının düştüğü görülmüştür. Düşük refah düzeyine sahip kadınların %47'si, orta refah düzeyine sahip kadınların %38,9'u ve yüksek refah düzeyine sahip kadınların ise %26,7'si fiziksel şiddete maruz kalmıştır (TÜİK, 2018). Bu durumda kadınlar aktif işgücüne katılırsa ailenin refah düzeyi artacak ve şiddet azalacaktır. Hane içine daha fazla para girme olasılığı eşlerin, kadınların çalışmasına bakış açısını olumlu etkilemektedir. Nitekim K7 ve K9'un görüşleri bu durumu desteklemektedir.

Antalya'da yapılmış olan bir araştırmada 15-49 yaş aralığında olan kadınların %75,7'sinin çalışmadığı; bu kadınların %89,3'ünün ev hanımı olduğu, %2,5'inin küçük yaşta çocuğa sahip olduğu, %4,5'inin ise eşinin izin vermemesi nedeniyle çalışmadığı bulgularına ulaşılmıştır (Kılıç, 2014:217). Diğer bir araştırmada ise katılımcılara kadının konumu ile ilgili sorular yöneltilmiş ve evli erkeklerin %64,3'ünün kadınların vazifesinin annelik, %22'si ise ev işlerini yapmak ve kocasına bakmak olarak gördüğü kaydedilmiştir. Kadını, “eşinin hayat arkadaşı” gibi daha eşitlikçi olarak ifade edenlerin oranı ise %13,8 olarak bulunmuştur (Ökten, 2009:308). K10'un eşi ise kadının önceliğinin ev hayatı olduğu ve ev hanımlığınının statüsünü yüksek görerek daha önce yapılan çalışmaları destekler nitelikte görüş sunmuştur.

### 3.3.7. Ev İşlerine Olan Katkılarından Dolayı Kadınların Takdir Edilmesi

Evdeki iş sorumluluğunun tamamıyla kadının üzerinde olması kadının çalışma hayatında ve kariyerinde ilerleme isteğini olumsuz etkilemektedir. Hala sosyal hayatta devam eden “kadının yerinin evi olduğu” algısı kadının işgücüne katılmasına ve mesleğinde ilerlemesine engel olabilmektedir (Kazgan, 1979'dan akt.: Kuzgun ve Sevim, 2004:17).

Çalışan kadınlara ev işlerine katkınızdan dolayı eşiniz sizi takdir ediyor mu sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan bazıları;

“Takdir ettiğini sözlü olarak yeterince ifade etmiyor (K2,K6,K7,K8,K9,K10)”,

diğerleri ise;

“Evet, beni takdir ediyor (K4)”,

*“Eşim ev işlerine olan katkımden dolayı beni takdir etmiyor. Daha çok onun bana ev işlerine yardım ettiği için ben teşekkür ediyorum (K5)”*,

şeklinde sorumuza yanıt vermiştir. Katılımcılarının genel ifadelerine göre erkekler kadınların evdeki çalışmalarının farkında olup onları bu konuda takdir etmektedir. “K2”, eşinin bu ifadeyi daha sık dile getirmesini istediğini belirtmiştir. Kadının evde yaptığı iş bazı erkekler tarafından küçümsenebilmekte ve önem verilmemektedir. Ancak düzenli olarak ev işi yapan kadının bu düzeni aksattığında erkekler kadınların sürekli çalıştığını algılayabilmektedir. Eşler ortak yaşadıkları evde ortak sorumluluk alabilmeli, ev işleri sadece kadının üzerine yüklenmemelidir. Eşler birbirlerini bu noktada teşvik etmeli ve birbirlerine teşekkür etmelidirler.

Evlilikte erkek ve kadının sorumlulukların farkında olması eşler arasında görevlerin dengeli bir şekilde paylaşılması yönüyle önem arz etmektedir. Toplumsal cinsiyet rollerine bakıldığında evlilikte kadının "içeriden" yani ev ve aileyle ilgili işlerden sorumlu olduğu; erkeğin ise "dışarıdan" yani iş, geçim gibi konulardan sorumlu olduğu anlaşılmaktadır (Gülpınar ve Kandemirci, 2013:31). Bu anlayış bireylere sorumluluk alanlarına dair sınırlar çizmekte ve vazifelerin yerine getirilmesi halinde refaha ulaşılacağı düşüncesini savunmaktadır. Fakat toplumsal cinsiyet rollerine dair sınırın bu derece keskin çizilmesi, kadının sorumluluk alanı olarak görülen ev ortamında erkeğin görev almamasına ve kadının da ev dışında yeterince sosyalleşememesine neden olabilmektedir. Aile ortamında kadının sahip olduğu birçok rolle beraber kadının ev içi emeğinin değersiz görülmesi nedeniyle ruhsal, ekonomik, fiziksel, cinsel gibi birçok şiddet türüyle karşılaşması günümüzde sık karşılaşılan sorunlardandır (Genç vd., 2019:395).

### 3.3.8. Çalışan Kadının Maaş Kartı Kullanımı

Geleneklerine bağlı toplumlarda süregelen ataerkil aile içi ilişkiler ve toplumsal cinsiyet temelli iş bölümü, kadın belirli bir para karşılığında çalışsa da parasını harcamada yeterince özgür olamamaktadır. Kazanılan paranın erkeğe teslimi, ailede erkeğin kararlarının hakim olduğu bir aile yaşantısını meydana getirmekte ve erkek üstünlüğünü pekiştirmektedir (Özçatal, 2011:25). Diğer taraftan kadınların çalışma hayatına ilişkin görüşleri konusunda yapılan bir çalışmada, çalışma hayatının kadına ekonomik bağımsızlık ve sosyalleşme imkânı sağladığı ve kadının öz güvenini de arttırdığı konusunda eğitim düzeyi ile bu görüş arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Ersoy ve Ersoy, 2018:347).

Çalışan kadınlara ekonomik şiddetin uygulanıp uygulanmadığını ölçmek amacıyla maaş kartınızı eşiniz kullanıyor mu diye soru sorulmuştur. Kullanıyor ise bunun sebepleri irdelenmek istenmiştir. Çalışan kadınlar bu konuda kendilerini şu şekilde ifade ettiler:

- *“Maaş kartımı eşim kullanmıyor, sadece ben kullanıyorum (K1)”*.
- *“Büyük miktarda borçlandığımız için 6 yıldır maaş kartımı eşim kullanıyor. Önceden kartımı ben kullanıyordum (K2)”*.

Evlilikte ortak amacı gerçekleştirmek düşüncesiyle maaş kartının eşe verilebildiği ortaya çıkmıştır. Örneğin müşterek ev almak için borçlanmak gibi.

*“Eşim kullanıyor. Gelir, gider ortak kabul edildiği için bir de birliktelik açısından kullanmasında izin veriyorum (K3,K6,K7)”*.

Ailede ekonomik gelirin harcanmasına yönelik ülkemizde yapılan bir çalışmada kadınların %38'i kendisi, %50'si kocası veya diğer kişilerle beraber karar verirken, %10'unun kararda etkisinin olmadığı saptanmıştır. Ekonomik gelirin harcanmasına karar verme, yaşı daha büyük kadınlarda yüksek iken, 15-19 yaş arasındaki kadınların %26'sının kendi maaşının tasarrufunda söz hakkının olmadığı belirtilmiştir (TNSA<sup>1</sup>, 2004:39). Bu durum çalışan kadınların bir kısmının maaş kartını eşine verdiğinin bir göstergesidir. Kadının kendi parasını kullanma iradesinin elinden alınmasıyla kadın erkeğin işçisi konumuna düşebilmektedir. Bu durum evliliğin ortaklaşma yapısıyla çelişebilmekte ve bencil bireylerin sayısını arttırabilmektedir.

- *“Maaş kartımızı eşimle ortak kullanıyoruz (K4,K10)”*.
- *“Maaş kartımı eşim kullanıyor. Aslında evliliğimizin başlarında böyle başladı ve devam etti (K5)”*.
- *“Maaş kartımı eşim kullanmıyor, sadece ben kullanıyorum (K8)”*.

1 Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü tarafından hazırlanan bu rapordan sonra yine aynı enstitü tarafından 2008, 2013 ve 2018 yıllarında da Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması Raporları hazırlanmıştır. Ancak sonraki raporlarda karar alma ile ilgili inceleme yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle verinin zamansal seyri değerlendirilememiştir.

“K5”, evliliğin ilk başlarında eşinin maaş kartını almasına ses çıkaramamış daha sonra bu durum alışkanlık haline gelerek devam etmiştir. “K5”, yıllardır bu durumu içselleştirerek hayatına devam etmiştir. Ekonomik şiddete aile yaşamının sağlıklı bir şekilde devam etmesi için göz yuman “K5” yıllardır bu baskıyı psikolojik ve ekonomik olarak yaşamıştır. K8 ise maaş kartını sadece kendisinin kullandığını ifade etmiştir.

Bir araştırmaya göre katılımcı olan kadınların sadece beşte birinin gelir getiren bir işte çalıştığı, çalışan kadınların bir kısmının maaş kartlarının eşlerinin denetiminde olduğu ve ziynet eşyası olan kadınların büyük çoğunluğunun ziynet eşyası kontrolünü eşlerinin sağladığı belirlenmiştir (Yılmaz ve Öz, 2017:100). Toplumumuzda maaş kartının kontrolü eşinde olan kadınlar ekonomik şiddeti derinden yaşayabilmekte ve bu durumu yakın çevresiyle paylaşamamaktadırlar.

### 3.3.9. Ekonomik Şiddetin Önlenmesi

Çalışan kadınlara yapılan ekonomik şiddet çok ciddi kayıplara neden olabilmektedir. Kadınların bu konudaki farkındalıkları artırılarak gerekli önlemlerin alınmasında sosyal hizmet uzmanlarına önemli görevler düşmektedir. Ekonomik alanda yapılan şiddetin yoğunluğu ise kişinin ekonomiye olan katkısının değersizleştirilmesi, ekonomik alanda varlığını sürdürmemesi sonucunu doğurmaktadır (Yavaş ve Ersoy, 2016:8).

Katılımcılara "*sizce ekonomik şiddet önlenbilir mi?*" ve "*Nasıl önlenbilir?*" soruları yöneltilmiştir. Katılımcılar; "*Önlenmesini zor görüyorum. Ülkede ekonomik durumun iyileşmesi ve kişilerin zihinsel gelişimi ile doğru orantılı olarak şiddet önlenbilir (K2)*", diyerek K2 ekonomik şiddetin önlenemeyeceğini, K4 ise "*Önlenbilir ama bunu yapabilecek kişiler devlet büyükleri (K4)*", diyerek önlenebileceğini savunmuştur.

Kadına yönelik ekonomik şiddetin önlenmesi ile ülkemizdeki refah seviyesi arasında bağlantı kurulmuştur. Bir ülkede ekonomik kalkınmanın gerçekleşmesi, adil gelir dağılımının uygulanması, işsizliğin asgari düzeye düzeye indirilmesi ekonomik şiddetin de azalmasına neden olabilecektir. Aile içinde yaşanan ekonomik buhran şiddetin kaynağını oluşturabilmektedir. Ekonomik buhranın asıl nedeni ise sistem yetersizliğinden kaynaklanabilmektedir. Ortak kararların alındığı bir aile hayatında ekonomik şiddetin önlenebileceği sonucuna varılmıştır.

*“Önlenbilir, iki tarafın ortak geliri üzerinde söz sahibi olarak ortak kararlar hareket etmesi gerekiyor (K1)”.*

Erbil ve Pasinlioğlu'nun 2001 senesinde yaptığı çalışma neticesinde; ailede eşlerin birlikte karar verme oranının ortalama %42.8 olduğu, eşlerin tek başına karar verme oranlarının ise kadınlarda ortalama %27.3, erkeklerde %22 olduğu saptanmıştır. Bununla beraber; erkek ve kadınların ailede tek başına karar verdikleri konular incelendiğinde, daha önem arz eden konularda erkeklerin, daha az önem arz eden konularda kadınların karar verdiği belirtilmiştir. Eğitim düzeyi yüksek ve genç olan kadınların ailede karar vermede daha etkili olduğu, eğitim açısından gelişme olmasına rağmen, geleneksel aile düzenine ait davranış ve tutumların devam ettiği görülmüştür (Erbil ve Pasinlioğlu, 2004:10-11). Bu çalışmaya göre eşler genellikle ortak karar alarak evliliğini sürdürmektedir. Bulgularına göre evlilikte ortak kararların uygulanması ekonomik şiddeti önlemek için bir etken olabilmektedir.

*“Tabii ki önlenbilir diye düşünüyorum. Erkeğin hakim olduğu bir toplum yapımız var, kadınların da özgür olabildiğinin ve bağımsız olduklarının eğitimini öncelikle çocuklarımıza ve özellikle de erkek çocuklarımıza öğreterek önleyebiliriz. Kavga ederek, tartışarak değil de bu parayı kazanıyorsa bir kadın bunu harcama konusunda özgürlüğü olduğuna ikna etmeliyiz (K5)”.*

*“Özellikle kız çocuklarımızı bu konuda bilinçlendirirsek, onların ekonomik özgürlüğünü eline alması için gereken desteği verirsek ekonomik şiddeti önleyebiliriz. Öncelikle bazı zihniyetler (ataerkillik gibi) değişirse böyle sorunların olmayacağını düşünüyorum (K6)”.*

*“Ekonomik şiddet önlenemez çünkü bu bir yapıyla karakterle ilgili bir durumdur. Ekonomik baskı-şiddet gösteren insanlar tükenmez (K8)”.*

*“Kadın çalışsa da çalışmasa da ekonomik şiddet önlenemez. Sadece ailede ekonomik şiddetin var oluş biçimi değişir. Kadın çalışsa kendi param diyip ev ekonomisine katkıda bulunmak istemeyebilir veya kadın eşinden yüksek statüde çalışıyorsa erkek bu durumdan rahatsız olup huzursuzluk oluşturabilir. Kadın çalıştığında çocuklarıyla ve eşiyle yeterince ilgilenmediği takdirde de ailede şiddet meydana gelebilir (K10)”.*

Bir araştırmada kadının çalışma yaşamında yer almasının şiddeti engellemediği ortaya konmuştur. Özellikle fiziksel şiddet gördüğünü ifade eden katılımcıların 5'i çalışma yaşamında yer almazken, 6 katılımcı işgücünde aktif rol almakta ve ekonomik gelir elde etmektedir. Şiddet gören katılımcıların yardım almaktan kaçındıkları görülmektedir. Çocukların varlığı ve yardımın kesin bir çözüm olmayacağı düşüncesi yardım almayı engelleyen iki temelfaktördür. Yardım alma ihtiyacı ve bunu gerçekleştirme durumu ancak boşanmayı düşünenler tarafından gerçekleştirilebilmektedir (Akıncı Çötök, 2015:787-788). Kadınların işgücünde aktif katılımının olması, ekonomik özgürlüğün olması ve maddi gelir elde ediyor olması aile içindeki şiddeti engelleyemeyebilir, bazı zamanlarda bu durum şiddeti tetikleyebilir.

Katılımcıların genel olarak ekonomik şiddetin önlenebileceğine dair umudu vardır. Özellikle erkek çocuklarının yetiştirilirken cinsiyetçi, erkek üstünlüğü gibi yaklaşımlardan kaçınarak daha demokratik, özgürlükçü, eşitliği ve adaleti savunucu bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. Toplumsal bilincin bu yönde gelişmesi için çocuklarımızın şiddet görülmeyen evlerde büyümesi gerekmektedir. Çünkü şiddet bir nevi öğrenilmiş bir davranış olabilmektedir. Ebeveynler ekonomik şiddet uygulamayarak geleceğin ebeveyni olacak çocuklarına örnek olmalıdır.

Şiddet Önleme ve İzleme Merkezleri (ŞÖNİM) şiddeti önleme adına kurulan işlevsel devlet birimleridir. Şiddet ŞÖNİM, 2012 yılın Aralık ayından itibaren 14 ilde pilot uygulama ile hizmet vermeye başlamıştır. Yapılan iki yıllık pilot uygulama ile birlikte şiddet mağdurlarına hızlı ve sistemli hizmet vermeyi amaçlayan bu merkezler daha sonra tüm illerde uygulamaya geçecek şekilde hizmet vermeye başlamışlardır. Kadın erkek eşitliğini savunan ve kadınların kendilerini güçlendirmeye yönelik çalışmaların yapılması konusunda kadın refahını arttırmaya yönelik hizmet eden bir kuruluştur, gizlilik ilkesini de esas alır (Altıparmak, 2018:388-399). Bursa ŞÖNİM'e başvuruda bulunan kadınların %70'ten fazlasının ekonomik gücü yoktur. Kadının şiddet uygulayan eşe ekonomik açıdan bağımlı olması şiddet ortamından kurtulma yönünde cesaret kırıcı bir etki oluşturmaktadır. Kadının ekonomik özgürlüğünün olmaması şiddetin devamını sağlayan ve katlanılması zorunlu bir hale dönüştüren bir etki haline gelmektedir (Yanık vd., 2014:109).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadına yönelik şiddet kavramı, güncelliğini sürdüren, evrenselleşen bir olgu haline gelmiştir. Ülkemizde ve dünyada şiddetin görülme sıklığı her geçen gün artabilmektedir. Kadına yönelik şiddetin temelinde toplumsal cinsiyet eşitsizliği yer alsa da sosyal ve kültürel etkenler de şiddete sebep olabilmektedir. Çalışan kadınlar, eşleri tarafından ekonomik şiddete uğrayabilmektedir. Bulgulara göre çalışan kadınlar şiddet kavramını özellikle fiziksel ve ruhsal şiddet olarak algılamaktadır. Ekonomik şiddet kavramı diğer şiddet türlerine göre fazla bilinmemektedir.

Çalışan kadınlar ekonomik bağımsızlığı olsa da erkeğin baskısı altında ezilerek kendi parasını dilediğince haralayamamaktadır. Maaş kartı kullanımı erkeğin eline geçebilmekte ve kadın sürekli işçi pozisyonuna girebilmektedir. Bu durum sonucunda kendini gerçekleştirememiş, özgüveni olmayan, pasif kadınlar var olabilmektedir. Ekonomik şiddet sonucunda psiko-sosyal dengesi bozulan kadın sosyal çevresiyle kaliteli zaman geçirememekte sağlıklı iletişim kuramamaktadır. Ekonomik şiddet sadece belirli bir davranışı yerine getirmekle değil sosyal ve ekonomik ihtiyaçların ihmali neticesinde de ortaya çıkabilmektedir. Aile içi iletişimsizlikle birlikte kadının maddi ve ruhsal ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi ekonomik şiddeti desteklemektedir. Ekonomik şiddet; kadınların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışan kadınlarda ekonomik şiddete bağlı olarak psikosomatik ağrılar oluşabilmektedir. Aynı zamanda ekonomik şiddet, bireyin yalnızlaşmasına, sosyal izolasyona neden olabilmekte ve bu sebeple etkileşimin zayıf olduğu toplumlar artabilmektedir.

Ekonomik şiddetin temel kaynağı sistem yetersizliğinin varlığıdır. Ülkedeki gelir dağılımının adaletsiz olması sonucunda yoksulluk oluşmakta ve yoksulluk sonucunda ise ekonomik şiddet arttırabilmektedir. Çalışan kadının eş tarafından yaşadığı ekonomik şiddet nedeniyle iş motivasyonu azalabilmekte, yaptığı işte başarılı olamamaktadır. Bu durum ülke kalkınmasını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ekonomik şiddet, toplumumuzun ortaya çıkmayan yarasıdır. Birçok kadın yaşadığı ekonomik şiddetin ya farkında olmamakta ya da farkında olsa bile bu davranışı içselleştirerek kimseyle paylaşmamaktadır. Bu konuyla ilgili ülkemizde farkındalığı arttırmak amacıyla çalışmalar yapılmalı, ekonomik şiddet danışma birimleri kurulmalı ve bu birimlere sosyal hizmet uzmanları istihdam edilmelidir. Şiddetle mücadelede multi-disipliner çalışma önem arz etmektedir. Halk sağlığı çalışanları, sosyal hizmet çalışanları ve adalet bakanlığı bünyesindeki çalışanlar arasındaki işbirliği ve uyum başta ekonomik şiddet olmak üzere diğer şiddet türlerine yapısal çözüm arayışları bulmada faydalı olacaktır.

Şiddetin meşru görülmesi, normalleştirilmesi sosyal refahın azalmasına sebebiyet verebilmektedir. Öncelikle şiddetin kabul edilebilir algısı değiştirilmeli ve mağdurların gerekli mercielere ulaşmaları için teşvik edici çalışmalar yapılmalıdır.

Kadının haklarını koruyacak, kadın-erkek istihdam eşitliği sağlayacak sosyal politikalara ihtiyacımız vardır. Gerek sivil toplum kuruluşları gerekse devlet şiddetle mücadelede seferber olmalıdır. Şiddetin aile ve toplum hayatından arındırılmasında eğitimin önemi büyüktür. Cinsiyet ayırt etmeden bireylere çocukluklarından itibaren her türlü şiddete başvurmalarını engelleyecek eğitim programlarına ihtiyaç vardır. Bu tür programlar zenginleştirilerek yaygınlaştırılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- AKINCI ÇÖTOK, Nesrin (2015), “*Toplumsal Cinsiyet Rolü Dâhilinde Kadına Şiddet Olgusuna Karşı Kadın Algısı*”, **International Journal of Social Sciences and Education Research**, S.1(3), ss.778-790.
- ALTIPARMAK, İpek Beyza (2018), “*Şiddete Maruz Kalan ya da Barınma Sıkıntısı Yaşayan Kadınların Sosyal ve Ekonomik Değişkenler Açısından İncelenmesi*”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.5(2), ss.383-396.
- ATAKLI YAVUZ, Rüya (2016), “*Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Ekseninde Kadın İstihdama ve Ekonomik Şiddet*”, **Journal of Life Economics**, S.3(3), ss.77-100.
- ATMAN, Ümit Can (2003), “*Kadına Yönelik Şiddet; Cinsel Taciz / Irza Geçme*”, **Sürekli Tıp Eğitim Dergisi**, S.12(9), ss.333-335.
- AŞKIN, Elif Özlem ve AŞKIN, Umur (2017), “*Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet ve Yoksulluk İlişkisi: Aile İçi Şiddet Mağduru Kadınlar Üzerine Bir Araştırma*”, **Kapadokya Akademik Bakış Cappadocia Academic Review**, S.1(2), ss.16-37.
- BİLGİN ŞAHİN, Berna ve ERBAY DÜNDAR, Pınar (2017), “*Kadına Yönelik Şiddet ve Yaşam Kalitesi*”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, S.18(3), ss.203-210.
- BİLİCAN GÖKKAYA, Veda (2009), “*Türkiye’de Şiddetin Kadın Sağlığına Etkileri*”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.10(2), ss.167-179.
- BİLİCAN GÖKKAYA, Veda (2011), “*Kadına Yönelik Ekonomik Şiddet: Sivas İli (Cumhuriyet Üniversitesi) Örneği*”, **Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks**, S.3(3), ss.129-145.
- BİLİCAN GÖKKAYA, Veda (2011), “*Türkiye’de Kadına Yönelik Ekonomik Şiddet*”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.12(2), ss.101-112.
- BİLİCAN GÖKKAYA, Veda (2014), “*Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet*”, **International Journal of Social Science**, S.2(26), ss.371-383.
- BONOMI, Amy E., THOMPSON, Robert Smith, ANDERSON, Melissa, RAID, Robert J., CARRELL, David, DIMER, Jane Ann, RIVARA, Frederick P. (2006), “*Intimate Partner Violence and Women's Physical, Mental and Social Functioning*”, **American Journal of Preventive Medicine**, S.30(6), ss.458-466.
- CAN GÜRKAN, Özlem ve COŞAR, Fatma (2009), “*Ekonomik Şiddetin Kadın Yaşamındaki Etkileri*”, **Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi**, S.2(3), ss.124-129.
- ÇALIŞKAN, Hande ve ÇEVİK, Emrah İsmail (2018), “*Kadına Yönelik Şiddetin Belirleyicileri: Türkiye Örneği*”, **Balkan Sosyal Bilimler Dergisi**, S.7(14), ss.218-233.
- ÇEPNİ, Salih (2010), **Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş**, (Yazarın Kendi Yayını), Trabzon, 5. Baskı.
- DEMİRER, Temel (2007), “*Kadın Sorunundan Kareler*”, **Küreselleşme, Kadın ve Yeni Ataerki** (Ed. Sibel Özbudun, Cahide Sarı, Temel Demirer), Ütopya Yayınları, Ankara, ss.1-227.
- DILLON, Gina; HUSSAIN, Rafat; LOXTON, Deborah; RAHMAN, Saifur (2013), “*Mental and Physical Health and Intimate Partner Violence against Women: A Review of the Literature*”, **International Journal of Family Medicine**, ss.1-15.
- DİNDAŞ, Hamide (2008), “*Kadına Yönelik Eş Şiddetinin Sosyoekonomik Durum ve Yaşam Kalitesi ile İlişkisi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- ERBİL, Nilüfer ve PASİNLİOĞLU, Türkan (2004), "*Kadının Ailede Karar Vermeye Etkisi*", **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, S.7(2), ss.1-11.
- ERSOY, Ali Fuat ve ERSOY, Yasemin (2018), "*Kadınların Çalışma Hayatına İlişkin Görüşleri*", **2.Uluslararası Türk Dünyası Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı**, S.2(5), ss.339-350.
- EŞKİNAT, Rana (2013), "*Türkiye'de Kadına Yönelik Ekonomik Şiddet (Boşanmış Kadınlara Yönelik Araştırma)*", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.37, ss.289-302.
- FAWOLE, Olufunmilayo (2008), "*Economic Violence to Women And Girls*", **Trauma Violence Abuse Online First**, S.9(3), ss.167-177.
- GENÇ, Yusuf, ALTIPARMAK, İpek Beyza ve USTABAŞI GÜNDÜZ, Dilara (2019), "*Kadına Yönelik Şiddetin Erkekler Tarafından Değerlendirilmesi: Sakarya Örneği*", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.21(2), ss.391-408.
- GULJAN, Dönmez, ŞİMŞEK, Hatice ve GÜNAY, Türkan (2012), "*Evli Erkeklerde Eşlerine Yönelik Şiddet ve İlişkili Etmenler*", **Türkiye Halk Sağlığı Dergisi**, S.10(3), ss.151-159.
- GÜLPINAR, Dilara Balcı ve KANDEMIRCI, Duygu (2013), "*Evimin Kadını, Çocuklarımlın Anası: Emekçi Kadına Yönelik Aile İçi Şiddetin Türkiye Sinemasındaki Sunumu*", **Nişantaşı University Journal Of Social Sciences**, S.1(1), ss.28-44.
- GÜRKAN, Özlem ve COŞAR, Fatma (2009), "*Ekonomik Şiddetin Kadın Yaşamındaki Etkileri*", **Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler Kitabı**, 5-7 Mart, Sakarya.
- HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ NÜFUS ETÜTLERİ ENSTİTÜSÜ (2003), **Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması (TNSA)**, Hacettepe Üniversitesi Yayını, Ankara.
- HAN ALMIŞ, Behice, KOYUNCU KÜTÜK, Emel, GÜMÜŞTAŞ, Funda ve ÇELİK, Mustafa (2018), "*Kadınlarda Ev İçi Şiddet İçin Risk Faktörleri ve Ev İçi Şiddete Uğrayan Kadınlarda Ruhsal Bozulmanın Belirleyicileri*", **Nöro Psikiyatri Arşivi**, S.55, ss.67-72.
- HARCAR, Tijen, ÇAKIR, Özlem, SÜRGEVİL, Olca ve BUDAK, Gönül (2008), "*Kadına Yönelik Şiddet ve Türkiye'de Kadına Yönelik Şiddetin Durumu*", **Toplum ve Demokrasi Dergisi**, S.2(4), ss.51-70.
- HİNDİN, Michelle ve ADAİR, Linda (2002), "*Who's at Risk? Factors Associated with Intimate Partner Violence in the Philippines*", **Social Science and Medicine**, S.55, ss.1385-1399.
- İÇLİ, Tülin Günşen (1994), "*Aile İçi Şiddet: Ankara - İstanbul ve İzmir Örneği*", **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, S.11(1-2), ss.7-20.
- KAZGAN, Gülten (1979), "*Türk Ekonomisinde Kadınların İş Gücüne Katılması, Meslek Dağılımı, Eğitim Düzeyi ve Sosyo-Ekonomik Statüsü*", **Türk Toplumunda Kadın** (Ed. Nermin ABADAN UNAT), Sosyal Bilimler Yayını, Ankara, ss.155-189.
- KERNIC, Mary A., WOLF Marsha E., HOLT Victoria L., McKNIGHT Barbara, HUEBNER, Colleen E., RIVARA, Frederick P. (2003), "*Behavioral Problems Among Children Whose Mothers Are Abused By An Intimate Partner*", **Child Abuse Negl**, S.27, ss.1231-1246.
- KILIÇ, Dilek ve ÖZTÜRK, Selcen (2014), "*Türkiye'de Kadınların İş Gücüne Katılımı Önündeki Engeller ve Çözüm Önerileri: Bir Ampirik Uygulama*", **Türkiye Amme İdaresi Dergisi**, S.47(1), ss.107-130.
- KORKMAZ, Adem ve KORKUT, Gülsüm (2012), "*Türkiye'de Kadının İşgücüne Katılımının Belirleyicileri*", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.17(2), ss.41-65.
- KÖSE, Aslı ve BEŞER, Ayşe (2007), "*Kadının Değiştirilebilir Yazgısı "Şiddet"*", **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, S.10(4), ss.114-121.
- KRUG, Etienne, DAHLBERG, Linda, MERCY, James, ZWİ, Anthony, ve LOZANO, Rafael (2002), **World Report on Violence and Health**, World Health Organization, Geneva.
- KUZGUN, Yıldız ve SEVİM, Seher (2004), "*Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki*", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, S.37(1), ss.14-27.
- ÖKTEN, Şevket (2009), "*Toplumsal Cinsiyet ve İktidar: Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin Toplumsal Cinsiyet Düzeni*", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.2(8), ss.302-312.

- ÖZÇATAL, Elif Özlem (2011), "*Ataerkillik, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı*", **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.1(1), ss.21-39.
- ÖZTÜRK, Özlem, ÖZTÜRK, Özkan ve TAPAN, Birkan (2016), "*Kadına Yönelik Şiddetin Kadın ve Toplum Sağlığı Üzerine Etkileri*", **Sağlık Akademisyenleri Dergisi**, S.3(4), ss.139-144.
- PAGANO, Marcello ve GAUVREAU, Kimberlee (1993), **Sampling Theory**, Duxbury Press, California.
- RİGER, Stephanie ve KRİEGLSTEİN, Maryann (2000), "*The Impact of Welfare Reform on Men's Violence against Women*", **American Journal Of Community Psychology**, S.46, ss.631-647.
- STEWART, Donna E. ve ROBINSON, Gail Erlick (1998), "*A Review of Domestic Violence And Women's Mental Health*", **Arch Womens Ment Health**, S.1, ss.83-89
- SUBAŞI, Nüket ve AKIN, Ayşe (2011), "*Kadına Yönelik Şiddet; Nedenleri ve Sonuçları*", **Hacettepe Üniversitesi Kadın Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi (HUKSAM) Kurumsal Web Sayfası**, [http://www.huksam.hacettepe.edu.tr/Turkce/SayfaDosya/kadina\\_yon\\_siddet.pdf](http://www.huksam.hacettepe.edu.tr/Turkce/SayfaDosya/kadina_yon_siddet.pdf) (Erişim Tarihi: 03.06.2019).
- T. C. BAŞBAKANLIK KADININ STATÜSÜ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (2014), "*Türkiye'de Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet Araştırması*", **E-Rapor**, <http://tkaa2014.kadininstatusu.gov.tr/>
- TATLI, Halim ve KOÇ, Beşir (2017), "*Çalışan Kadın Bakış Açısıyla Kadınların İş ve Aile Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar Hakkında Bir Uygulama*", **İktisadiyat Dergisi**, S.1(1), ss.145-170.
- THOMPSON, Linda ve WALKER, Alexis (1989), "*Gender in Families: Women and Men in Marriage, Work, and Parenthood*", **Journal of Marriage and The Family**, S.51(4), ss.845-871.
- TNSA - HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ NÜFUS ETÜTLERİ ENSTİTÜSÜ (2004), **2003 Yılı Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması Raporu**, Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü Yayını, Ankara, <http://www.hips.hacettepe.edu.tr/pdf/TNSA2003-AnaRapor.pdf> (Erişim Tarihi: 03.06.2019).
- TUİK - TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (2019), "*Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet*", **E-Rapor**, <http://rapory.tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi : 15.11.2019).
- ULUOCAK, Şeref, GÖKULU, Gökhan ve BİLİR, Olgun (2014), "*Kadına Yönelik Şiddetin Önlenmesinde Stratejik Bir Başlangıç Noktası: Partner Şiddeti*", **International Journal of Human Sciences**, S.11(2), ss.362-387.
- WHO - WORLD HEALTH ORGANIZATION (2005), **Multi-Country Study on Women's Health And Domestic Violence Against Women: REPORT - Initial Results On Prevalence, Health Outcomes And Women's Responses**, WHO Publications, Geneva.
- YANIK, Aygül, HANBABA, Zeynep, SOYGÜR, Sevinç, AYALTI, Büşra ve DOĞAN, Meral (2014), "*Kadına Yönelik Şiddet Davranışlarının Değerlendirilmesi: Türkiye'den Kanıt*", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, S.4, ss.104-111.
- YAVAŞ, Dilek ve ERSOY, Ali Fuat (2016), "*Kadına Yönelik Şiddet ve Sosyal Hizmet*", **Karınca Kooperatif Postası**, S.83(960), ss.3-10.
- YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan (2008), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- YILMAZ, Emel Bahadır ve ÖZ, Fatma (2017), "*Kadın Hastaların Ekonomik Şiddete İlişkin Deneyimleri ile Kadının Çalışmasına Yönelik Tutumları*", **Balikesir Sağlık Bilimleri Dergisi**, S.6(3), ss.97-103.

# Türk Kamu Yönetiminde Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Personeli Sorunu Araştırması<sup>1</sup>

*Personnel Problems in The Chambers of Commerce And Commodity Exchanges in Turkish Public Administration*

**Süleyman Ruhi AYDEMİR**

Dr., Ticaret Bakanlığı Başmüfettişi,  
sraydemir@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0001-8443-8234>

Makale Başvuru Tarihi: 14.03.2020

Makale Kabul Tarihi: 07.05.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Oda,  
Borsa,  
Personel,  
Kurumsallaşma,  
İstihdam,

Bu çalışmanın amacı, iki farklı personel rejimiyle ticaret odaları ve ticaret borsalarında istihdam edilen personelin; genel statü, istihdam edilme, yükselme, hukuki korunma, emeklilik, sicil işlemleri, mali özlük hakları ve görev tanımlarına dair uygulamaları karşılaştırmak, ulaşılan sonuçlar ve yapılan tespitleri ortaya koyarak bu alana katkıda bulunabilmek, ticaret odaları ve ticaret borsalarında istihdam edilen personelin sorunlarını ortaya koyabilmek ve bu sorunların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunu incelemektir. Bu doğrultuda yapılan araştırmada, personelin kurumsallaşma ve iç işleyiş, istihdama ve özlük haklarına yönelik sorunlara yaklaşım düzeylerinin, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışılan kurum türü, kurumun bulunduğu bölge, kurumun yerleşim yeri, çalışma yılı, (statü) işe giriş tarihi, aylık ortalama maaş aralığı ve pozisyonlara göre farklılaşp farklılaşmadığının cevabı aranmıştır. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 23.0 istatistik paket programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Araştırmaya katılanların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden, bulguların çapraz test ve Khi-kare değerlendirilmesinde bağımsız değişkenlerden cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışılan kurum türü, kurumun bulunduğu bölge, kurumun yerleşim yeri, (statü) işe giriş tarihi, aylık ortalama maaş aralığı ve pozisyon ele alınmıştır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular, farklı personel rejimlerine tabi personelin aynı kurumda bir arada çalışmasının sorunlara yol açtığı, yönetim değişimlerinden personelin yoğun olarak etkilendiği, genel kabul görmüş insan kaynakları yönetimindeki temel ilkelere riayet edilmediği ve kamu kurumu niteliğindeki bu meslek kuruluşlarında kurumsallaşmanın çok düşük düzeyde olduğu yönündedir.

## ABSTRACT

### Keywords:

Chamber of Commerce,  
Commodity Exchange,  
Personnel,  
Institutionalization,  
Employment,

The aim of this study is to compare the practices of general status, employment, promotion, legal protection, retirement, registration procedures, financial personal rights and job descriptions of personnel employed by two different personnel regimes in the chambers of commerce and commodity exchanges, to be able to contribute to this field by revealing the determinations, to reveal the problems of the personnel employed in the chamber of commerces and commodity exchanges, and to examine the differentiation according to the demographic characteristics of these problems. The main purpose of this research is to determine the level of attitudes of the personnel participating in the research to the issues related to institutionalization and internal affairs, employment and personal rights, gender, education level, institution type, place of institution, settlement place, date of employment, monthly average salary range and positions. The data obtained from the questionnaires were analyzed by SPSS 23.0 statistical package program on the computer environment. Frequency and percentage statistics were used to determine the descriptive characteristics of the participants in the study. In the cross-test and chi-square analysis of the findings, gender, education level, type of institution studied, institutional location, institutional residence, date of employment, monthly average salary range and position is discussed. According to the results of the research, it is found that the staff members of different personnel regimes cause problems in the same institution, the personnel are influenced by the management changes, the basic principles of the generally accepted human resources management are not respected and institutionalization in these professional institutions as public institutions is very low.

<sup>1</sup> Bu çalışma yazarın, Doç. Dr. Yakup ALTAN danışmanlığında hazırlanan ve 09 Mayıs 2018 tarihinde Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalında savunulmuş ve oybirliği ile kabul edilmiş olan "Türk Kamu Yönetiminde Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Personel Sorunu" başlıklı doktora tezinden (Ulusal Tez Merkezi Tez No: 498215) üretilmiştir.

## 1. GİRİŞ

İki farklı personel rejimiyle istihdam edilen odalar ve borsalar personelinin genel statü, istihdam edilme, yükselme, hukuki korunma, emeklilik, sicil işlemleri, mali özlük hakları ve görev tanımlarına dair uygulamaları karşılaştırmak, ulaşılan sonuçlar ve yapılan tespitlerin ortaya konması ile bu alana katkıda bulunabilmek, bu personelin sorunlarını ortaya koyabilmek ve bu sorunların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunu incelemek amacıyla hazırlanan bu çalışmada saha araştırmasının sonuçları yer almaktadır.

Saha araştırmasında nicel araştırma tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler çapraz test ve Khi-kare testleri test edilerek sonuçları ortaya konmuştur. Yapılan araştırma sonucunda; iş güvencesinin yok olduğu, Yönetim kurullarının kurumu kendi işyerleri gibi yönettiği, fırsat ve imkânların adil ve şeffaf olarak tüm çalışanlara sunulmadığı, personelin başarılarının takdir edilemediği, kararların demokratik şekilde alınmadığı, kurum içinde yetki ve sorumluluklar dengeli şekilde dağıtılmadığı, yönetim kurulu yakını olmanın istihdamın ana şartı haline dönüştüğü, kurumda yapılan atama ve terfilerde liyakate dikkat edilmediği, yazılı ve sözlü cezalandırmalarda personel arasında ayırım yapıldığı, çalışanların yarısından fazlasının geçim sıkıntısı çektiği, çalışanlar arasındaki maaş aralıklarının adil olmayan bir şekilde olduğu, maaşların yetki, görev ve sorumluluk dikkate alınarak belirlenmediği, çalışanların haklarını yeterince kullanamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada "Ticaret Odası" kavramıyla; 'Ticaret Odası', 'Ticaret ve Sanayi Odası', 'Sanayi Odası' ve 'Deniz Ticaret Odası' kavramlarının tamamına işaret edilmektedir.

## 2. ODALAR VE BORSALARIN TEMEL ÖZELLİKLERİ İLE PERSONELİNİN HUKUKİ DURUMU

Dünyadaki sosyo ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişmeler neticesinde devletin zamanla kamusal yükü artmıştır. Bunun karşısında devlet, bir taraftan kamu yararı ile yakın ilgisi bulunan meslekleri düzenlerken, bir taraftan da bu mesleklerden belirli bir olgunluğa erişmiş olanları özerk hale getirerek, kendisine ait bazı yetkileri bunlara devretmektedir (Özer, 1994:38). Böylece, bu teşkilatlar kamusal kuruluşlar haline gelmişlerdir.

Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, önceleri serbest meslek olarak adlandırılan mesleklerde üyelerinin çıkarlarını korumak için dernek veya cemiyet niteliğinde meslek kuruluşları şeklinde kurulmuş iken, zamanla kamusal kuruluşlar haline gelmişler ve sayıları da giderek artmıştır. Bu kuruluşlar, devletin bazı meslekleri kamu yararı ile fazla ilgili görmesi neticesinde, bu meslek mensuplarının faaliyetlerini düzenlemesi ve denetlemesi ihtiyacından doğmuştur (Versan, 1986:260).

1982 Anayasasının 135'nci maddesine göre kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının amacı; "*Belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslek disiplinini ve ahlakını korumak*"tır.

Odalar ve borsalar kamu tüzel kişiliğine sahiptirler. Bu bağlamda özel hukuk tüzel kişiliklerinden ayrılırlar. Kamu hukuku tüzel kişileri ile özel hukuk tüzel kişileri arasındaki farklar şu şekilde sıralanmıştır (Parlak ve Sobacı, 2012:32; Yıldırım, 2005:19);

- Gerçek kişilerin serbest iradelerine dayanan özel hukuk tüzel kişilerinin kuruluşu için kanuni dayanağa ihtiyaç yoktur. Kamu tüzel kişileri ise devlet tarafından kanunla veya kanunun verdiği açık yetkiye dayanılarak idari işlemle kurulurlar.
- Kamu tüzel kişileri kamu gücü ayrıcalıklarından yararlanır ve bu nedenle özel hukuk tüzel kişilerinden üstün konumdadırlar.
- Özel hukuk tüzel kişilerinin faaliyet amacı birtakım özel yararların gerçekleştirilmesidir. Kamu tüzel kişilerinin amacı ise kamu yararını gerçekleştirmektir.

Bir tüzel kişinin "Kamu Tüzel Kişisi" olmasının 2 şartı vardır. Bunlardan ilki, tüzel kişinin Devlet tarafından kurulmuş olmasıdır. Anayasanın 123'üncü maddesi çerçevesinde bir tüzel kişinin ya kanunla kurulmuş olması ya da kanun tarafından verilen açık bir yetkiye dayanılarak idarece kurulmuş olması gerekmektedir (Parlak ve Sobacı, 2012:33, Gözübüyük, 2010:92). İkinci şart ise, Devlet tarafından kurulan tüzel kişinin, kamu gücü ayrıcalıklarına sahip olmasıdır (Parlak ve Sobacı, 2012:33). Bir tüzel kişiliğin kamu gücü ile donatılması ile bu tüzel kişilik (Gözübüyük ve Tan, 2011:155-160, Günday, 2011:77-80, Gözler, 2003:143-165);

- Tek yanlı işlemler yapabilme ve resen icra yetkisine sahiptirler. Hak ve fiil ehliyetine sahip oldukları için hak ve borç altına girebilirler, hukuki işlemler yapabilirler, gerek özel kişilere, gerek diğer kamu tüzel kişilerine karşı mahkemelerde dava açabilirler.
- İşlemlerini yerine getirirken “hukuka uygunluk karinesi”nden yararlanırlar.
- Kendilerine ait mal varlığına sahiptirler ve malları kamu malı statüsüne tâbi tutulur.
- Gelirleri kamu gelirleri statüsünde sayılır ve tahsilinde 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun<sup>2</sup> uygulanır.
- Malları hakkında cebri icra hükümleri uygulanamaz, mallarının haczedilemez ve iflasları istenemez.
- İdari ve mali özerkliğe sahip olup, kendilerine ait bütçeleri ve personeli vardır. Türk ceza kanununun uygulaması bakımından personel, devlet memuru olarak kabul edilir.
- Üye olmak zorunludur ve bundan dolayı aidat ödenir.
- Kendi iradelerini yansıtabilecek organlara sahiptirler. “yönetmelik” çıkarma gibi düzenleme yetkilerine sahiptirler,

**5174 sayılı Kanuna göre Odalar;** üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı korumak ve bu Kanunda yazılı hizmetler ile mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır.

Odaların, meslek ahlâkını, disiplini ve dayanışmanın korunması ve geliştirilmesi, ticaret ve sanayinin kamu yararına uygun olarak gelişmesine çalışılması, ticaret ve sanayiye ilgilendiren bilgi ve haberleri derleyerek ilgililere ulaştırılması, üyelerinin mesleklerini yerine getirmede ihtiyaç duyabilecekleri her çeşit bilgiyi, başvuruları durumunda kendilerine verilmesi veya bunların elde edilmesini kolaylaştırılması, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol gösterecek girişimlerde bulunulması, bu konularda gerekli alt yapıyı kurulması ve işletilmesi, ticaret ve sanayiye ait her türlü incelemeleri yapmak, bölgeleri içindeki iktisadî, ticarî ve sınaî faaliyetlere ait endeks ve istatistiklerin tutulması, başlıca maddelerin piyasa fiyatlarını takip ve kaydedilmesi ve bunların ilan edilmesi, fuarlara katılınması, kanunda sayılan belgeleri düzenlenmesi ve onaylanması, meslek faaliyetlerine ait konularda resmî makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunulması, mesleki menfaati olduğu takdirde dava açılması, ticarî ve sınaî örf, adet ve teamüllerin tespit edilmesi, üyeleri tarafından uyulması zorunlu meslekî karar alınması görev ve yetkileri bulunmaktadır.

Ticaret borsaları ise borsaya dahil maddelerin alım satımı ve borsada oluşan fiyatlarının tespit, tescil ve ilân işleriyle meşgul olmak üzere kurulan kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlardır ve borsaya dahil maddelerin, borsada alım satımını tanzim ve tescil etme, borsaya dahil maddelerin borsada oluşan her günkü fiyatlarını usulü dairesinde tespit ve ilân etmek, alıcı ve satıcının, teslim ve teslim alma ile ödeme bakımından yükümlülüklerini, muamelelerin tasfiye şartlarını, fiyatlar üzerinde etkili şartları ve ihtilaf doğduğunda ihtiyari tahkim usullerini gösteren ve birliğin onayıyla yürürlüğe girecek genel düzenlemeler yapmak, yurt içi ve yurt dışı borsa ve piyasaları takip ederek fiyat haberleşmesi yapmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol göstermek, sayılan belgeleri düzenlemek ve onaylamak, borsaya dahil maddelerin tiplerini ve vasıflarını tespit etmek üzere lâboratuvar ve teknik bürolar kurmak veya kurulmuşlara iştirak etmek, bölgeleri içindeki borsaya ilişkin örf, adet ve teamülleri tespit ve ilân etmek, borsa faaliyetlerine ait konularda ilgili resmî makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunmak, üyelerinin tamamı veya bir kesiminin menfaati olduğu takdirde bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak, rekabeti bozucu etkileri olabilecek anlaşma, karar ve uyumlu eylem niteliğindeki uygulamaları izlemek ve tespiti halinde ilgili makamlara bildirmek görevleri bulunmaktadır.

Kamu kurumu nitelikleri, 18.05.2004 tarihli ve 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu'nun<sup>3</sup> 4 ve 28'nci maddeleriyle yasal hükme kavuşturulan ticaret odaları ve ticaret borsalarının personeline uygulanan hükümler mülga 1950 tarihli 5590 sayılı Kanuna<sup>4</sup> dayanılarak çıkartılan 1983 tarihli Personel Yönetmeliği<sup>5</sup> ile 1994 tarihli Personel Sicil Yönetmeliği<sup>6</sup> ne dayanmaktadır.

2 28.07.1953 tarihli ve 8469 sayılı Resmi Gazete.

3 01.06.2004 Tarihli ve 25479 sayılı Resmi Gazete.

4 15.03.1950 Tarihli ve 7457 sayılı Resmi Gazete.

5 Bu yönetmelik, Bakanlar Kurulu'nun 18.5.1983 tarih ve 83/6620 sayılı Kararı ile kabul edilerek 05.08.1983 gün ve 18126 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmış ve 01.09.1983 günü yürürlüğe girmiştir.

Tarihsel süreç içerisinde; 1925 tarihli 655 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları Kanununda; odalar ve borsalarda istihdam edilen personel ile ilgili hiçbir düzenleme bulunmamaktadır. 1943 yılına kadar devam eden bu süreç 4355 sayılı Kanunla kırılmıştır. 1943 yılında çıkarılan<sup>7</sup> 4355 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Kanunu ve bu Kanun'un uygulanması ile ilgili olarak konulan 2/19900 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Nizamnamesi<sup>8</sup>, odalar ve borsalar için bazı ortak düzenlemeler getirmiştir. 1943 tarihli 2/19900 sayılı Tüzükte memurlar ve hizmetliler olarak ilk defa hizmet sınıfları dile getirilmiştir. Memurlar, hizmetliler ve yevmiyeli memurlar şeklinde hizmet sınıflandırılmasının yer aldığı 1951 tarihli 3/13070 sayılı Tüzükte memurlar daimi ve geçici olarak 2 farklı bir düzenlemeye tabi tutulmuştur

Ticaret ve sanayi odaları ile ticaret borsalarının yeniden düzenlenmesi ihtiyacından dolayı hazırlanan 08.03.1950 tarihli 5590 sayılı Kanun; odalar ve borsalarda istihdam edilen memur ve hizmetlilerle ilgili tayin, terfi, çıkarma ve diğer özlük haklarına ilişkin hususların tüzükle düzenleneceğini ifade etmiş ve bu doğrultuda 3/13070 sayılı olarak anılan Tüzük 1951 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu dönemde, odalar ve borsalarda istihdam edilen personelle ilgili yapılan düzenlemelerden ikincisi olan ve 3/13070 sayılı tüzüğü değiştiren 1978 tarihli 7/15178 sayılı tüzük ise 1965 tarihli 657 sayılı Devlet Memurları Kanununu esas alarak hazırlanmış ve 18.05.1983 tarihli Bakanlar Kurulu Kararıyla 05.08.1983 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan "*Türkiye Ticaret Odaları ve Borsaları Birliği Personel Yönetmeliği*"ne (Personel Yönetmeliği) kadar yürürlükte kalmıştır.

5590 sayılı Kanun bağlamında düzenlenmiş bulunan 1983 tarihli Personel Yönetmeliğinde ele alınan hizmet sınıflandırmalarının temeli 1978 tarihli 7/15178 sayılı Tüzükte atılmıştır. Bu Tüzükte dile getirilen işçi kavramı personel yönetmeliğinde olmamasına rağmen 2004 tarihli 5174 sayılı Kanunla tam anlamıyla işçi istihdamına geçilmiştir. Hizmet sınıfları itibarıyla oda ve borsa personelinin statüsel bağlamda evrimi aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1.** Tarihsel Süreç İçerisinde Personelin Evrimi

Kanun	Tüzük	Hizmet Sınıfları
22 Nisan 1925 tarihli 655 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu	-	-
11.01.1943 tarihli 4355 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Kanunu	21.05.1943 tarihli 2/19900 sayılı Tüzük	Memurlar Hizmetliler
08.03.1950 tarihli 5590 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları", "Ticaret Odaları", "Sanayi Odaları", "Deniz Ticaret Odaları", "Ticaret Borsaları" ve "Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği" Kanunu	21.05.1951 tarihli 3/13070 sayılı Tüzük	Memurlar Daimi Memurlar Geçici Memurlar Hizmetliler Yevmiyeli Memurlar
	10.05.1978 tarihli 7/15178 sayılı Tüzük	Memurlar Sözleşmeli personel, Geçici personel İşçiler
	05/08/1983 tarihli Personel Yönetmeliği	Memurlar Hizmetliler Sözleşmeli Personel Geçici Personel
01.06.2004 Tarihli 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu		İşçiler

1983 tarihli Personel Yönetmeliği; odalar ve borsalar personelinin; memurlar, sözleşmeli ve geçici personel olarak sınıflandırmış, bunların ödev ve sorumlulukları ile onlar için konulan yasaklar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile ilişkilendirilmiştir. 5174 sayılı Kanun'un 73'ncü maddesiyle "*oda, borsa, birlik ve bunların kurduğu teşekküllerde istihdam edilenler bu kanunda yer alan hükümler dışında 4857 sayılı İş Kanununa tâbidir*" hükmü getirilmiş, böylelikle odalar ve borsalarda çalışan personelin istihdam rejiminde radikal bir değişiklik yapılarak istihdamda esneklemeye gidilmiştir.

Kanun'da bulunan geçici 12'nci maddede ile; kanunun yürürlüğe girdiği tarihte (01.06.2004) oda, borsa, birlik ve bunların kurduğu teşekküllerde istihdam edilmekte olanların, mevcut statülerine göre istihdam edilecekleri belirtilmiştir. Böylelikle odalar ve borsalarda 5590 sayılı kanuna dayanılarak çıkartılan personel yönetmeliğine

6 03.11.1994 Tarihli ve 22100 sayılı Resmi Gazete.

7 15.03.1950 Tarihli ve 7457 sayılı Resmi Gazete.

8 21.05.1943 Tarihli ve 5409 sayılı Resmi Gazete.

tabi statü hukuku uygulanan personel ile 5174 sayılı kanunun yayımından sonra istihdam edilen iş hukukuna tabi esnek hukuk uygulanan iki farklı personel rejimi ortaya çıkmış, asli ve sürekli görevlerde çalışan personelin sözleşmeli çalıştırılmasının önu açılmıştır. Bunun dışında; Personel Yönetmeliği'nde yer alan genel sektererlerin istihdamında bu kuruluşlardaki en üst karar organı Meclisin onayı kaldırılmıştır.

Odalar ve borsalarda istihdam edilen personelin hukuki durumlarını açıklayıcı bir düzenleme bulunmamaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu açısından memur sayılıp sayılmadıkları ile anayasada belirtilen diğer kamu görevlileri kavramı içinde olup olmayacağı tartışılırken bazı mevzuat hükümleri karşısında Türk Ceza Kanunu açısından memur sayılmaktadırlar. Bu personel idari yargı kararlarından memurluk kavramının sağladığı güvenceye sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

2020 yılı itibarıyla ülkemizde 57 Ticaret Odası, 181 Ticaret ve Sanayi Odası, 113 Ticaret Borsası, 12 Sanayi Odası ve 2 Deniz Ticaret Odası olmak üzere toplam 365 adet Oda ve Borsa bulunmaktadır ve mevzuatla kendilerine verilen pek çok görevi yerine getirmek için personel istihdamında bulunurlar. Buralarda istihdam edilen personel sayısı konusunda yayımlanmış resmi bir istatistik bulunmamakla birlikte bunların bağlı bulunduğu Türkiye Odalar, Borsalar ve Birlik Personeli Emekli Sandığı Vakfı'nın 2016 yılı Faaliyet Raporu ve 2018 Yılı İş Programı Bütçe kitapçığında, 2016 itibarıyla personel sayısının 6037 olduğu sonucuna ulaşılmıştır (TOBB, 2017:12). Bu kuruluşlardaki statü hukuku ile esnek hukuka tabi personel olmak üzere iki farklı personel rejim politikası, 5174 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle değişikliğe uğramış, esnek hukuka tabi personel rejim politikasının öne çıkmasına ve önem kazanmasına neden olmuştur.

Araştırmanın amacı; bu kuruluşlardaki personelin statü, istihdam edilme, yükselme, hukuki korunma, emeklilik, sicil işlemleri, mali özlük hakları ve görev tanımlarına dair uygulamaları karşılaştırmak, ulaşılan sonuçlar ve yapılan tespitlerin ortaya konması ile bu alana katkıda bulunabilmek, odalar ve borsalarda istihdam edilen personelin sorunlarını ortaya koyabilmek ve bu sorunların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunu incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda araştırmada, araştırmaya katılan odalar ve borsalar personelinin; “kurumsallaşma ve iç işleyiş”, “istihdam” ve “özlük hakları”na yönelik sorunlara yaklaşım düzeyleri cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışılan kurum türü, kurumun bulunduğu bölge, kurumun yerleşim yeri, çalışma yılı, (statü) işe giriş tarihi, aylık ortalama maaş aralığı ve pozisyonlara göre farklılaşmakta mıdır? sorusunun cevabı aranmıştır.

### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SINIRLILIKLARI

Odalar ve borsalarda 5590 sayılı Kanuna tabi (statü hukuku) ve 5174 sayılı Kanuna tabi personel (iş hukuku) ile dışarda hizmet satın alınma yoluyla çalıştırılan (taşeron) personele yönelik hazırlanmış anket soruları, kurum ve bölge sınırı gözetilmeksizin <http://www.surveey.com/> sitesi üzerinden oluşturulan özel link adresi üzerinden dağıtılmak suretiyle cevaplandırılması istenmiş, anket katılımcıları bu link üzerinden soruları cevaplamak suretiyle ankete katılım sağlamışlardır.

Alan araştırmasında kullanılan anket soruları öncelikli olarak “kurumsallaşma ve iç işleyiş”, “istihdam” ve “özlük hakları” olmak üzere 3 başlık altında kategorileştirilmiştir. Anket sorularının belirlenmesinde öncelikli olarak odalar ve borsalar personelinin tabi olduğu mevzuat temel alınmış, internette çeşitli kurum ve kuruluşlar ile şirketlerin kendi çalışanlarına yönelik uyguladığı anket soruları odalar ve borsalar çalışanlarına uyarlanmıştır.

Araştırmanın evreni odalar ve borsalarda yukarıda bahsedildiği şekilde istihdam edilen 6037 kişidir. %5 hata payı ve %95 güven aralığı düzeyinde hesaplanan en az katılımcı sayısının üzerinde 739 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen anket sonuçlarından elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 23.0 istatistik programında işlenerek, elde edilen verilere ait frekans dağılımları ve hipotez sonuçları tablolar halinde verilmiştir. Anket soruları; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, çalışılan kurum türü, kurumun bulunduğu bölge, kurumun yerleşim yeri, çalışma yılı, (statü) işe giriş tarihi, son aldığı maaş aralığı, aylık ortalama maaş aralığı, pozisyon, kurumun toplam personel sayısı (taşeronlar hariç), kurumda dışardan hizmet alımı (taşeron) İle çalışan personel sayısı, son 4 yıl içerisinde kuruma alınan personel sayısı (taşeronlar hariç), son 4 yıl içerisinde kurumdan ayrılan personel sayısı (taşeronlar hariç) şeklinde demografik bilgileri içeren bağımlı değişkenleri içermektedir.

Araştırmada Likert ölçek modeli kullanılmıştır. Likert ölçek modeli, birey ve grupların tutum, eğilim ve görüşlerini ölçmek için Rensis Likert tarafından geliştirilen bir ölçek olup (Cramer ve Howitt, 2004:89;

İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016:175), uygulaması ve ölçmesi kolay olması sebebiyle sosyal bilimler, siyaset bilimi, psikoloji, pazarlama ve eğitim gibi alanlarda başvurulan bir tekniktir (Edmondson, 2017:128). Ankette, 34 adet kurumsallaşma ve iç işleyişe yönelik, 24 adet istihdama yönelik ve 28 adet özlük haklarına yönelik toplam 86 adet soru sorulmuş, katılımcılardan verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) tamamen katılıyorum (4) kısmen katılıyorum, (3) kararsızım, (2) kısmen katılmıyorum, (1) hiç katılmıyorum şeklinde bir Likert ölçek modeli kullanılmıştır.

Likert ölçek modeli kullanılarak elde edilen veriler çapraz test (çapraz tablo analizi) ve Khi-kare testine tabi tutulmuştur. Çapraz tablo analizi parametrik-olmayan istatistiksel analizlerden biri olup, kullanılan değişkenlerin normal dağılım göstermediği ve örneklem sayısının küçük olduğu durumlarda kullanılır ve iki kategorik değişken arasındaki ilişkiyi incelemeyi sağlar (Uçar, 2006:85-112; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016:459; Toy ve Tosunoğlu, 2007:17). Araştırmamızda sağlanan verilerin parametrik veriler olmaması ve koşulların sağlanması nedeniyle Khi-kare testi uygulanmıştır. Bulguların çapraz test ve Khi-kare değerlendirilmesinde bağımsız değişkenlerden cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışılan kurum türü, kurumun bulunduğu bölge, kurumun yerleşim yeri, (statü) işe giriş tarihi, aylık ortalama maaş aralığı ve pozisyon ele alınmıştır. Bu araştırma; odalar ve borsalarda istihdam edilen tüm personelle, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından elde edilen verilerle ve araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

### 5.1. ELDE EDİLEN VERİLERE İLİŞKİN DEMOGRAFİK BULGULAR

Ankete katılan katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla hazırlanan 17 adet soru ve cevap seçenekleri ile bu sorulara verilen cevapların sayıları ve yüzdelik dağılımları tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Alan Araştırmasında Demografik Özellikler

Bağımsız Değişkenler		Sayı	%
Cinsiyetiniz	Kadın	279	37,75
	Erkek	460	62,25
	Toplam	739	100,00
Yaşınız	18-25 Yaş	21	2,84
	26-33 Yaş	220	29,77
	34-41 Yaş	307	41,54
	42-49 Yaş	152	20,57
	50 yaş ve üzeri	39	5,28
	Toplam	739	100,00
Medeni Durumunuz?	Evli	587	79,43
	Bekar	152	20,57
	Toplam	739	100,00
Çocuk Sayısı	Yok	211	28,55
	1	237	32,07
	2	217	29,36
	3	57	7,71
	4 ve üstü	17	2,30
	Toplam	739	100,00
Eğitim Durumunuz (En son Mezun Olduğunuz Okul) ?	İlköğretim	11	1,49

	Ortaöğretim (lise)	153	20,70
	Yüksek Okul (2 yıllık)	87	11,77
	Fakülte (lisans)	430	58,19
	Yüksek Lisans ve Üzeri	58	7,85
	Toplam	739	100,00
Kurumunuz	Ticaret Odası	153	20,70
	Ticaret ve Sanayi Odası	323	43,71
	Sanayi Odası	12	1,62
	Deniz Ticaret Odası	16	2,17
	Ticaret Borsası	235	31,80
	Toplam	739	100,00
Kurumunuzun Bulunduğu Bölge	Marmara	153	20,70
	Ege	170	23,00
	Akdeniz	97	13,13
	Karadeniz	120	16,24
	İç Anadolu	91	12,31
	Doğu Anadolu	41	5,55
	Güneydoğu Anadolu	67	9,07
	Toplam	739	100,00
Kurumunuzun Yerleşim Yeri	İl	422	57,10
	İlçe	317	42,90
	Toplam	739	100,00
Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz	0-1 yıl	52	7,04
	2-8 yıl	288	38,97
	9-15 yıl	205	27,74
	16-20 yıl	101	13,67
	21 ve daha fazla	90	12,18
	Taşeron işçiyim (Dışardan Hizmet Satın Alma Yoluyla Çalışıyorum)	3	0,41
	Toplam	739	100,00
İşe Girme Tarihiniz (Statünüz)	5590 sayılı Kanuna Tabiyim (1.6.2004 öncesi işe girdim)	216	29,23
	5174 sayılı Kanuna Tabiyim (1.6.2004 sonrası işe girdim)	511	69,15
	Taşeron İşçiyim (Dışardan Hizmet Satın Alma Yoluyla Çalışıyorum)	12	1,62
	Toplam	739	100,00
Son Aldığınız Maaş Aralığınız	1600 TL -2000 TL	136	18,40
	2001 TL-2500 TL	165	22,33
	2501 TL-3000 TL	141	19,08

	3001 TL-3500 TL	108	14,61
	3501 TL-4500 TL	115	15,56
	4501 TL ve üzeri	74	10,01
	Toplam	739	100,00
Aylık Ortalama Maaş Aralığınız (İkramiyeler, Mesailer, İlave Ödemeler Dahil)	1600 TL-2000 TL	94	12,72
	2001 TL-2500 TL	141	19,08
	2501 TL-3000 TL	134	18,13
	3001 TL-3500 TL	139	18,81
	3501 TL-4500 TL	140	18,94
	4501 TL ve üzeri	91	12,31
	Toplam	739	100,00
Pozisyonunuz	Genel Sekreter (veya vekili)	109	14,75
	Genel Sekreter Yardımcısı, Birim Müdürü	63	8,53
	Şef/Birim sorumlusu	74	10,01
	Ticaret Sicili Müdürü/Yardımcısı	114	15,43
	Diğer Personel	373	50,47
	Taşeron işçiyim (Dışardan Hizmet Satın Alma Yoluyla Çalışıyorum)	6	,81
	Toplam	739	100,00
Kurumun toplam personel sayısı (taşeronlar hariç)	Bilmiyorum	12	1,62
	1-10 Kişi	298	40,32
	11-15 Kişi	107	14,48
	16-25 Kişi	141	19,08
	26-35 Kişi	45	6,09
	36 ve üstü	136	18,40
	Toplam	739	100,00
Kurumda Dışardan Hizmet Alımı (taşeron) İle Çalışan Personel Sayısı	Bilmiyorum	85	11,50
	Yok	359	48,58
	1-3 Kişi	144	19,49
	4-7 Kişi	77	10,42
	8-10 Kişi	46	6,22
	11-16 Kişi	19	2,57
	17 ve üstü	9	1,22
	Toplam	739	100,00
Son 4 yıl içerisinde Kuruma alınan personel sayısı (taşeronlar hariç)	Bilmiyorum	81	10,96
	0 kişi	82	11,10
	1-4 Kişi	415	56,16

	5-8 kişi	93	12,58
	9 ve üstü	68	9,20
	Toplam	739	100,00
Son 4 yıl içerisinde Kurumdan ayrılan personel sayısı (taşeronlar hariç)	Bilmiyorum	89	12,04
	0 Kişi	140	18,94
	1-3 Kişi	372	50,34
	4-7 Kişi	101	13,67
	8 ve Üstü	37	5,01
	Toplam	739	100,00

Yapılan araştırmaya göre ankete katılanların, 729 kişinin çoğunluğunu 460 kişi ile erkekler oluşturmakta, katılanların çoğunluğunu genç nüfus oluşturmaktadır. Oldukça yüksek çoğunluğunu evliler oluşturmakta, 1 ve 2 çocuk sahibi ile çocuk sahibi olmayanların yoğunluğu oluşturduğu gözlemlenmiştir. 430 kişinin %58,18 kişi ile lisans mezunu olduğu, bunu 153 kişi ve %20,70 ile lise mezunlarının takip ettiği, 323 kişinin %43,70 ile Ticaret ve Sanayi Odalarında çalıştığı, bunu 235 kişi ve % 31,79 ile Ticaret Borsalarında çalışanların olduğu, bölgesel olarak en yüksek katılım Marmara Bölgesinden, en düşük katılım ise Doğu Anadolu Bölgesindedir, çalıştıkları kurumların buldukları yerleşim yerleri bağlamında dengeli bir dağılım söz konusudur.

Ankete katılan personelin çalışma yılının 2-8 yıl ve 9-15 yıl arasında yoğunlaştığı görülmüştür. Çalışma yılı olarak ankete katılanlar arasında dengeli bir dağılım vardır. Ankete katılanların büyük bir kısmının 01.06.2004 tarihinden sonra yani 5174 sayılı Kanuna tabi olduğu görülmektedir. Ankete katılanların aldıkları maaşa göre dağılımında dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir. Aylık ortalama maaş aralığı dağılımı da aylık maaş aralığı gibi dengelidir. Aylık ortalama maaş oranlarının aylık maaş oranlarına göre yükselmesinin sebebi personelin ikramiye, ek ücret gibi ödentileri de almasıdır. Ankete katılanların oldukça yüksek kısmı 373 kişi ve %50,47 oranla diğer personelden oluşmaktadır. Ankete katılanların çalıştıkları kurumlarda çalışan personel sayısına göre dağılımında 1-10 kişi ve 16-25 kişi yoğunluğu gözlemlenmiştir. 12 personel çalıştığı kurumda kaç personel çalıştığını bilmemektedir.

## 5.2. ALAN ARAŞTIRMASI ANALİZİ

Anket formunda personel sorunlarını ölçmeye yönelik 111 tane ifade kullanılmıştır. 5'li liker ölçeği kullanılarak hazırlanan ifadeler ve bu ifadelerin tercih sayıları ile yüzdeleri toplu olarak tablo halinde gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Alan Araştırmasında Kullanılan Değişkenler

	5- Tamamen Katılıyorum		4- Kısmen Katılıyorum		3- Kararsızım		2- Kısmen Katılmıyorum		1- Hiç Katılmıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
<b>KURUMSALLAŞMA VE İÇ İŞLEYİŞE İLİŞKİN SORULAR</b>										
Kurumumun misyon,vizyon,temel değerleri,strateji ve hedeflerinden haberdarım	508	68	157	21	35	4	18	2	21	2
Yönetim Kurulu kurumun yasal mevzuatına hâkimdir	230	31	242	32	111	15	78	10	78	10
Yönetim Kurulu kurumu kendi işyerleri gibi yönetmektedir.	233	31	207	28	107	14	70	9	122	16
Yönetim Kurulu, personeli kendi özel işlerinde de kullanmaktadır	122	16	140	18	69	9	100	13	308	41
Yönetim Kurulu, kurum bütçesini kullanırken tasarrufa riayet eder	293	39	216	29	110	14	57	7	63	8
Yaptığım işlerle ilgili görev tanımım ve sorumluluklarım açık bir şekilde dokümanlarla belirlenmiştir	424	57	187	25	51	6	42	5	35	4
Amirim konumu ve görevi ile ilgili yetkinlik ve yeterliliğe sahiptir	356	48	220	29	72	9	40	5	51	6
İşimle ilgili sorunlarımı amirim ile paylaşabiliyorum	386	52	190	25	63	8	46	6	54	7
İşimle ilgili sorunlarımı Yönetim Kurulu ile paylaşabiliyorum	167	22	174	23	131	17	88	11	179	24

Sorumlularım ölçüsünde yetkim bulunmaktadır.	299	40	244	33	92	12	53	7	51	6
İşimle ilgili en küçük aksaklıkta amirim tarafından bana olumsuz tavır alınmaktadır.	99	13	130	17	108	14	151	20	251	33
İşimle ilgili en küçük aksaklıkta Yönetim Kurulu tarafından bana olumsuz tavır alınmaktadır.	111	15	133	17	104	14	133	17	258	34
Fırsat ve imkânlar adil ve şeffâf olarak tüm çalışanlara sunulmaktadır.	173	23	155	20	125	16	77	10	209	28
Başarılarım amirim tarafından takdir edilmektedir.	186	25	218	29	117	15	91	12	127	17
Başarılarım Yönetim Kurulu tarafından takdir edilmektedir	141	19	182	24	146	19	86	11	184	24
Yönetim Kurulu, çalışanların iş yerindeki sorunlarının yanı sıra iş yeri dışındaki sorunlarıyla ilgilenir.	91	12	155	20	134	18	103	13	256	34
Amirim, çalışanların iş yerindeki sorunlarının yanı sıra iş yeri dışındaki sorunlarıyla ilgilenir	174	23	194	26	122	16	97	13	152	20
Yaptığım işte tüm potansiyelimi ve yaratıcılığımı kullanabiliyorum	278	37	248	33	111	15	53	7	49	6
Kurumumuzda çalışanlarla ilgili kararlar, çalışanların katılımıyla demokratik bir şekilde alınır.	127	17	162	21	146	19	78	10	226	30
Kurumumuzda çalışanların dile getirdiği şikâyet ve öneriler dikkate alınmaktadır	153	20	226	30	121	16	100	13	139	18
Yönetim Kurulunun sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yöndedir	138	18	186	25	142	19	101	13	172	23
Amirim sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yöndedir.	195	26	210	28	130	17	85	11	119	16
Kurumumda görev, yetki ve sorumluluklar birimler arasında dengeli bir şekilde paylaştırılmıştır.	131	17	188	25	135	18	103	13	182	24
Kurumumda personel, birimler arasında dengeli ve adil bir biçimde dağıtılmıştır.	149	20	184	24	142	19	97	13	167	22
Yönetim Kurulu çalışanların mesleklerinde gelişmeleri (hizmet içi eğitimlere katılımlarda, yüksek lisans yapmada vs.) için gerekli desteği verir	196	26	189	25	158	21	67	9	129	17
Yönetim Kurulu iyi performans gösteren personeli aylıkla veya takdir, teşekkür vs ile ödüllendirir.	122	16	146	19	121	16	89	12	261	35
Kurumumda yaptığım iş için gerekli yetki, sorumluluk ve inisiyatif tanınmaktadır	202	27	265	35	121	16	83	11	68	9
Kurumumda, çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmektedir.	195	26	228	30	124	16	78	10	114	15
Yönetim Kurulu, işimi mevzuat çerçevesinde en iyi şekilde yapmam için beni serbest bırakır	221	29	237	32	139	18	71	9	71	9
Amirim, işimi mevzuat talimatlar çerçevesinde en iyi şekilde yapmam için beni serbest bırakır	271	36	254	34	99	13	60	8	55	7
Sorun çıktığında, birbirimizi suçlamak yerine çözümü araştırmayı tercih ederiz	253	34	208	28	123	16	62	8	93	12
Yönetim Kurulundan işimle ilgili görevden uzaklaştırma şeklinde tehdit almaktayım.	52	7	69	9	65	8	70	9	483	65
Yönetim Kurulundan dolaylı veya dolaysız olarak işime son verilme şeklinde tehdit almaktayım.	54	7	65	8	63	8	87	11	470	63
Başarılarım iş arkadaşlarım tarafından takdir edilmektedir.	198	26	233	31	156	21	65	8	87	11
<b>İSTİHDAMA İLİŞKİN SORULAR</b>										
Kurumumun ne iş yaptığımı bilerek burda çalışmaya başladım	349	47	230	31	53	7	57	7	50	6
Kuruma personel alınacağı zaman fikrim alınmaktadır.	89	12	108	14	66	8	71	9	405	54
İşimi kaybetme endişesi taşımaktayım.	167	22	138	18	115	15	110	14	209	28
Kuruma yeni alınacak personel için istihdamın nasıl sağlanacağına dair bir yöntem veya metod mevcuttur. Bunun dışında istihdam sağlanmaz.	164	22	156	21	165	22	68	9	186	25
Bu Kurumumun bir çalışanı olmaktan memnunum.	356	48	228	30	81	10	37	5	37	5

Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.	<b>418</b>	<b>56</b>	198	26	67	9	25	3	31	4
Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	<b>389</b>	<b>52</b>	201	27	88	11	31	4	30	4
Kurumumda personelin problemleri süratle çözümlenmektedir.	145	19	<b>194</b>	<b>26</b>	170	23	99	13	131	17
Yönetim Kuruluna sorunlarımı iletme imkânı bulurum	<b>193</b>	<b>26</b>	<b>193</b>	<b>26</b>	128	17	90	12	135	18
Amirime sorunlarımı iletme imkânı bulurum	<b>352</b>	<b>47</b>	214	28	80	10	44	5	49	6
İşe başladığımda hizmet içi eğitimden geçtim	<b>237</b>	<b>32</b>	159	21	56	7	89	12	198	26
Kuruma personel alınırken KPSS puanı şart olmalıdır	<b>216</b>	<b>29</b>	115	15	153	20	44	5	211	28
Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.	<b>323</b>	<b>43</b>	211	28	83	11	45	6	77	10
Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur.	193	26	<b>217</b>	<b>29</b>	110	14	68	9	151	20
Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.	241	32	<b>269</b>	<b>36</b>	79	10	67	9	83	11
Kurumum kariyer planlarımı gerçekleştirmemde bana olanaklar sunmaktadır.	147	19	<b>182</b>	<b>24</b>	178	24	81	10	151	20
Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem	<b>265</b>	<b>35</b>	177	23	150	20	65	8	82	11
İşe alınmamda Yönetim Kurulunun katkısı olmuştur.	<b>236</b>	<b>31</b>	189	25	100	13	64	8	150	20
Kuruma personel alınırken Yönetim Kurulu yakını olmak öncelik tercih sebebidir	184	24	129	17	117	15	96	12	<b>213</b>	<b>28</b>
Çalışabileceğim en iyi kuruluşun yine de burası olduğunu düşünüyorum.	<b>264</b>	<b>35</b>	189	25	168	22	52	7	66	8
Son 1 yıl içerisinde istifa etmeyi düşündüm.	127	17	93	12	89	12	60	8	<b>370</b>	<b>50</b>
Sebeatsız yere işten çıkarılan arkadaşımız bulunmaktadır.	81	10	50	6	80	10	66	8	<b>462</b>	<b>62</b>
Yönetim değişiklikleri beni tedirgin eder	<b>241</b>	<b>32</b>	150	20	118	15	70	9	160	21
Çalışma yaşamımda mobbinge karşı karşıya kalmaktayım	105	14	108	14	159	21	85	11	<b>282</b>	<b>38</b>
<b>ÖZLÜK HAKLARINA İLİŞKİN SORULAR</b>										
Haklarım, ödev ve sorumluluklarımla ilgili mevzuatı biliyorum.	<b>415</b>	<b>56</b>	248	33	39	5	17	2		
Geçim sıkıntısı çekiyorum.	<b>209</b>	<b>28</b>	208	28	89	12	105	14	128	17
Personel arasındaki maaş aralıkları dikkat çekici düzeydedir.	<b>271</b>	<b>36</b>	170	23	100	13	90	12	108	14
Personele verilen maaşlar yetki, görev ve sorumluluk dikkate alınarak belirlenmektedir.	166	22	161	21	118	15	81	10	<b>213</b>	<b>28</b>
Başka Oda/Borsalarda benimle aynı işi yapan daha fazla özlük haklarına sahiptir.	<b>306</b>	<b>41</b>	145	19	189	25	32	4	67	9
Yıllık izinlerimi istediğim zaman kullanabiliyorum.	<b>334</b>	<b>45</b>	191	25	62	8	52	7	100	13
Yıllık izinlerimi tam olarak kullanabiliyorum.	<b>358</b>	<b>48</b>	164	22	43	5	50	6	124	16
Mazeret İzinlerimi istediğim zaman kullanabiliyorum.	<b>369</b>	<b>49</b>	177	23	59	7	43	5	91	12
Mesaiden tam zamanında çıkamıyorum.	172	23	158	21	70	9	119	16	<b>220</b>	<b>29</b>
İkramiyelerimi, fazla mesai ücretlerimi zamanında ve eksiksiz alıyorum.	<b>312</b>	<b>42</b>	103	13	59	7	56	7	209	28
Hastalandığımda hastaneye gidip tedavide problem yaşıyorum.	239	32	145	19	43	5	67	9	<b>245</b>	<b>33</b>
Şehir dışında hastalandığımda hastaneye gidip tedavide problem yaşıyorum.	<b>330</b>	<b>44</b>	119	16	102	13	47	6	141	19
Hastalık raporu aldığımda buna ilişkin iznimi rahatlıkla kullanabiliyorum.	<b>373</b>	<b>50</b>	137	18	106	14	35	4	88	11
Kurumumda yapılan atama ve terfilerde liyakate dikkat edilmektedir.	156	21	<b>187</b>	<b>25</b>	175	23	68	9	153	20
Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir.	122	16	125	16	124	16	83	11	<b>285</b>	<b>38</b>

Yazılı ve sözlü cezalandırmalarda personel arasında ayırım yapılmaktadır.	146	19	94	12	148	20	84	11	<b>267</b>	<b>36</b>
Disiplin uygulamaları dökümanlarla açık ve net olarak bildirilmiştir.	<b>248</b>	<b>33</b>	174	23	171	23	48	6	98	13
Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır.	139	18	133	17	157	21	86	11	<b>224</b>	<b>30</b>
En küçük hatamda bile sözlü ve yazılı uyarıyla karşılaşıyorum	100	13	107	14	107	14	134	18	<b>291</b>	<b>39</b>
Yönetim Kurulu kurumdan ayrılmadan işyerinden ayrılamıyorum.	179	24	102	13	68	9	78	10	<b>312</b>	<b>42</b>
Bir sendikaya üye olma hakkımın olduğunu biliyorum.	120	16	72	9	158	21	43	5	<b>346</b>	<b>46</b>
Bir Sendikaya üyeyim.	7	0	5	0	26	3	16	2	<b>685</b>	<b>92</b>
Faydasına inanmadığım için sendikaya üye olmadım.	152	20	28	3	190	25	38	5	<b>331</b>	<b>44</b>
Sendikaya üye olursam işimle ilgili sıkıntı yaşarım.	186	25	53	7	223	30	37	5	<b>240</b>	<b>32</b>
Başka bir Odaya/Borsaya tayin hakkımın olmasını isterdim.	<b>476</b>	<b>64</b>	83	11	77	10	15	2	88	11
5590 Sayılı Kanuna tabi olmaktan memnunum/tabii olmayı isterdim.	<b>362</b>	<b>48</b>	73	9	168	22	14	1	122	16
5174 sayılı Kanuna tabi olmaktan memnunum/tabii olmayı isterdim.	141	19	76	10	175	23	42	5	<b>305</b>	<b>41</b>
Devlette Kamu çalışanı statüsüne alınmak isterdim.	<b>611</b>	<b>82</b>	48	6	48	6	5	0	27	3

### 5.2.1. Anket Güvenirlilik Testi

Elde edilen verilerin analizin yapılmasından önce, verileri elde etmek için uygulanan anketin güvenilir olup olmadığı tespit edilmiştir. Güvenirlilik, ele alınan ölçüm aracının benzer şartlarda benzer girdilerle yapılan değişik ölçümlerde benzer sonuçları vermesidir (İslamoğlu ve Alınçık, 2016:291). En çok ‘‘Cronbach’ alpha’’ testinin kullanıldığı güvenirlilik analizleri sonucunda bulunan değerler (Kayış, 2010:405);

- $0,00 < \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 < \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- $0,60 < \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0,80 < \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenirliliğe sahiptir denir (Kayış, 2010:405; İslamoğlu ve Alınçık, 2016:292).

**Tablo 4.** Anket Güvenirlilik Analizi

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	739	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	739	100,0
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	N of Items		
<b>,893</b>	86		

Araştırmamızda uygulanan anket için yapılan güvenirlilik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha değeri 0,893 çıktığından anketin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

### 5.2.2. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Odalar ve borsalar personel sorunları anketinde kullanılan bağımsız değişkenlerin frekans dağılımları aşağıdaki gibi hazırlanmıştır. Bağımlı değişkenlerde kullanılan 5’li likert ölçeklerden “*Tamamen Katılıyorum*” ile “*Kısmen Katılıyorum*” ve “*Hiç Katılmıyorum*” ile “*Kısmen Katılıyorum*” ölçeklerinin sorular niteliğinde birbirine yakın olması sebebiyle, ölçekler 3’e indirilerek “*Katılıyorum*”, “*Kararsızım*” ve “*Katılmıyorum*” şeklinde ele alınarak frekans dağılımları yeniden hesaplanmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 5.** Bağımlı Değişkenlerin 3’lü Frekans Dağılımları

Bağımlı Değişkenler	3’lü li Frekans Dağılımları		
	Ölçekler	Sayı	%
KR (Kurumumun misyon,vizyon,temel değerleri,strateji ve hedeflerinden haberdarım)	Katılıyorum	665	89,99
	Kararsızım	35	4,74
	Katılmıyorum	39	5,28
	Toplam	739	100,00
KR (Yönetim Kurulu kurumun yasal mevzuatına hâkimdir)	Katılıyorum	472	63,87
	Kararsızım	111	15,02
	Katılmıyorum	156	21,11
	Toplam	739	100,00
KR (Yönetim Kurulu kurumu kendi işyerleri gibi yönetmektedir.)	Katılıyorum	440	59,54
	Kararsızım	107	14,48
	Katılmıyorum	192	25,98
	Toplam	739	100,00
KR (Yönetim Kurulu, personeli kendi özel işlerinde de kullanmaktadır)	Katılıyorum	262	35,45
	Kararsızım	69	9,34
	Katılmıyorum	408	55,21
	Toplam	739	100,00
KR (Yönetim Kurulu, kurum bütçesini kullanırken tasarrufa riayet eder)	Katılıyorum	472	69,62
	Kararsızım	110	16,22
	Katılmıyorum	96	14,16
	Toplam	678	100,00
KR (Yaptığım işlerle ilgili görev tanımım ve sorumluluklarım açık bir şekilde dokümanlarla belirlenmiştir)	Katılıyorum	611	82,68
	Kararsızım	51	6,90
	Katılmıyorum	77	10,42
	Toplam	739	100,00
KR (Amirim konumu ve görevi ile ilgili yetkinlik ve yeterliliğe sahiptir)	Katılıyorum	576	77,94
	Kararsızım	72	9,74
	Katılmıyorum	91	12,31
	Toplam	739	100,00

KR (İşimle ilgili sorunlarımı amirim ile paylaşabiliyorum)	Katılıyorum	576	77,94
	Kararsızım	63	8,53
	Katılmıyorum	100	13,53
	Toplam	739	100,00
KR (İşimle ilgili sorunlarımı Yönetim Kurulu ile paylaşabiliyorum)	Katılıyorum	341	46,14
	Kararsızım	131	17,73
	Katılmıyorum	267	36,13
	Toplam	739	100,00
KR (Sorumluklarım ölçüsünde yetkim bulunmaktadır.)	Katılıyorum	543	73,48
	Kararsızım	92	12,45
	Katılmıyorum	104	14,07
	Toplam	739	100,00
KR (İşimle ilgili en küçük aksaklıkta amirim tarafından bana olumsuz tavır alınmaktadır.)	Katılıyorum	229	30,99
	Kararsızım	108	14,61
	Katılmıyorum	402	54,40
	Toplam	739	100,00
KR (İşimle ilgili en küçük aksaklıkta Yönetim Kurulu tarafından bana olumsuz tavır alınmaktadır.)	Katılıyorum	244	33,02
	Kararsızım	104	14,07
	Katılmıyorum	391	52,91
	Toplam	739	100,00
KR (Fırsat ve imkânlar adil ve şeffaf olarak tüm çalışanlara sunulmaktadır.)	Katılıyorum	328	44,38
	Kararsızım	125	16,91
	Katılmıyorum	286	38,70
	Toplam	739	100,00
KR (Başarılarım amirim tarafından takdir edilmektedir.)	Katılıyorum	404	54,67
	Kararsızım	117	15,83
	Katılmıyorum	218	29,50
	Toplam	739	100,00
KR (Başarılarım Yönetim Kurulu tarafından takdir edilmektedir.)	Katılıyorum	323	43,71
	Kararsızım	146	19,76
	Katılmıyorum	270	36,54
	Toplam	739	100,00
KR (Yönetim Kurulu, çalışanların iş yerindeki sorunlarının yanı sıra iş yeri dışındaki sorunlarıyla ilgilenir.)	Katılıyorum	246	33,29
	Kararsızım	134	18,13
	Katılmıyorum	359	48,58
	Toplam	739	100,00

KR (Amirim, çalışanların iş yerindeki sorunlarının yanı sıra iş yeri dışındaki sorunlarıyla ilgilenir)	Katılıyorum	368	49,80
	Kararsızım	122	16,51
	Katılmıyorum	249	33,69
	Toplam	739	100,00
KR (Yaptığım işte tüm potansiyelimi ve yaratıcılığımı kullanabiliyorum)	Katılıyorum	526	71,18
	Kararsızım	111	15,02
	Katılmıyorum	102	13,80
	Toplam	739	100,00
KR (Kurumumuzda çalışanlarla ilgili kararlar, çalışanların katılımıyla demokratik bir şekilde alınır.)	Katılıyorum	289	39,11
	Kararsızım	146	19,76
	Katılmıyorum	304	41,14
	Toplam	739	100,00
KR (Kurumumuzda çalışanların dile getirdiği şikâyet ve öneriler dikkate alınmaktadır)	Katılıyorum	379	51,29
	Kararsızım	121	16,37
	Katılmıyorum	239	32,34
	Toplam	739	100,00
KR (Yönetim Kurulunun sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yöndedir)	Katılıyorum	0	0,00
	Kararsızım	142	34,22
	Katılmıyorum	273	65,78
	Toplam	415	100,00
KR (Amirim sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yöndedir.)	Katılıyorum	405	54,80
	Kararsızım	130	17,59
	Katılmıyorum	204	27,60
	Toplam	739	100,00
KR (Kurumumda görev, yetki ve sorumluluklar birimler arasında dengeli bir şekilde paylaştırılmıştır.)	Katılıyorum	319	43,17
	Kararsızım	135	18,27
	Katılmıyorum	285	38,57
	Toplam	739	100,00
KR (Kurumumda personel, birimler arasında dengeli ve adil bir biçimde dağıtılmıştır.)	Katılıyorum	333	45,06
	Kararsızım	142	19,22
	Katılmıyorum	264	35,72
	Toplam	739	100,00
KR (Yönetim Kurulu çalışanların mesleklerinde gelişmeleri (hizmet içi eğitimlere katılımlarda, yüksek lisans yapmada vs.) için gerekli desteği verir)	Katılıyorum	385	52,10
	Kararsızım	158	21,38
	Katılmıyorum	196	26,52
	Toplam	739	100,00

KR (Yönetim Kurulu iyi performans gösteren personeli aylıkla veya takdir, teşekkür vs ile ödüllendirir.)	Katılıyorum	268	36,27
	Kararsızım	121	16,37
	Katılmıyorum	350	47,36
	Toplam	739	100,00
KR (Kurumumda yaptığım iş için gerekli yetki, sorumluluk ve inisiyatif tanınmaktadır)	Katılıyorum	467	63,19
	Kararsızım	121	16,37
	Katılmıyorum	151	20,43
	Toplam	739	100,00
KR (Kurumumda, çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmektedir.)	Katılıyorum	423	57,24
	Kararsızım	124	16,78
	Katılmıyorum	192	25,98
	Toplam	739	100,00
KR (Yönetim Kurulu, işimi mevzuat çerçevesinde en iyi şekilde yapmam için beni serbest bırakır)	Katılıyorum	458	61,98
	Kararsızım	139	18,81
	Katılmıyorum	142	19,22
	Toplam	739	100,00
KR (Amirim, işimi mevzuat talimatlar çerçevesinde en iyi şekilde yapmam için beni serbest bırakır)	Katılıyorum	525	71,04
	Kararsızım	99	13,40
	Katılmıyorum	115	15,56
	Toplam	739	100,00
KR (Sorun çıktığında, birbirimizi suçlamak yerine çözümünü araştırmayı tercih ederiz)	Katılıyorum	461	62,38
	Kararsızım	123	16,64
	Katılmıyorum	155	20,97
	Toplam	739	100,00
KR (Yönetim Kurulundan işimle ilgili görevden uzaklaştırma şeklinde tehdit almaktayım.)	Katılıyorum	121	16,37
	Kararsızım	65	8,80
	Katılmıyorum	553	74,83
	Toplam	739	100,00
KR (Yönetim Kurulundan dolaylı veya dolaysız olarak işime son verilme şeklinde tehdit almaktayım.)	Katılıyorum	119	16,10
	Kararsızım	63	8,53
	Katılmıyorum	557	75,37
	Toplam	739	100,00
KR (Başarılarım iş arkadaşlarım tarafından takdir edilmektedir.)	Katılıyorum	431	58,32
	Kararsızım	156	21,11
	Katılmıyorum	152	20,57
	Toplam	739	100,00

İS (Kurumumun ne iş yaptığını bilerek burda çalışmaya başladım)	Katılıyorum	579	78,35
	Kararsızım	53	7,17
	Katılmıyorum	107	14,48
	Toplam	739	100,00
İS (Kuruma personel alınacağı zaman fikrim alınmaktadır.)	Katılıyorum	197	26,66
	Kararsızım	66	8,93
	Katılmıyorum	476	64,41
	Toplam	739	100,00
İS (İşimi kaybetme endişesi taşımaktayım.)	Katılıyorum	305	41,27
	Kararsızım	115	15,56
	Katılmıyorum	319	43,17
	Toplam	739	100,00
İS (Kuruma yeni alınacak personel için istihdamın nasıl sağlanacağına dair bir yöntem veya metod mevcuttur. Bunun dışında istihdam sağlanmaz)	Katılıyorum	320	43,30
	Kararsızım	165	22,33
	Katılmıyorum	254	34,37
	Toplam	739	100,00
İS (Bu Kurumumun bir çalışanı olmaktan memnunum.)	Katılıyorum	584	79,03
	Kararsızım	81	10,96
	Katılmıyorum	74	10,01
	Toplam	739	100,00
İS (Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.)	Katılıyorum	616	83,36
	Kararsızım	67	9,07
	Katılmıyorum	56	7,58
	Toplam	739	100,00
İS (Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.)	Katılıyorum	590	79,84
	Kararsızım	88	11,91
	Katılmıyorum	61	8,25
	Toplam	739	100,00
İS (Kurumumda personelin problemleri süratle çözümlenmektedir.)	Katılıyorum	339	45,87
	Kararsızım	170	23,00
	Katılmıyorum	230	31,12
	Toplam	739	100,00
İS (Yönetim Kuruluna sorunlarımı iletme imkânı bulurum)	Katılıyorum	386	52,23
	Kararsızım	128	17,32
	Katılmıyorum	225	30,45
	Toplam	739	100,00

İS (Amirime sorunlarımı iletme imkânı bulurum)	Katılıyorum	566	76,59
	Kararsızım	80	10,83
	Katılmıyorum	93	12,58
	Toplam	739	100,00
İS (İşe başladığımda hizmet içi eğitimden geçtim)	Katılıyorum	396	53,59
	Kararsızım	56	7,58
	Katılmıyorum	287	38,84
	Toplam	739	100,00
İS (Kuruma personel alınırken KPSS puanı şart olmalıdır)	Katılıyorum	331	44,79
	Kararsızım	153	20,70
	Katılmıyorum	255	34,51
	Toplam	739	100,00
İS (Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.)	Katılıyorum	534	72,26
	Kararsızım	83	11,23
	Katılmıyorum	122	16,51
	Toplam	739	100,00
İS (Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur.)	Katılıyorum	410	55,48
	Kararsızım	110	14,88
	Katılmıyorum	219	29,63
	Toplam	739	100,00
İS (Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.)	Katılıyorum	510	69,01
	Kararsızım	79	10,69
	Katılmıyorum	150	20,30
	Toplam	739	100,00
İS (Kurumum kariyer planlarımı gerçekleştirmemde bana olanaklar sunmaktadır.)	Katılıyorum	329	44,52
	Kararsızım	178	24,09
	Katılmıyorum	232	31,39
	Toplam	739	100,00
İS (Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem)	Katılıyorum	442	59,81
	Kararsızım	150	20,30
	Katılmıyorum	147	19,89
	Toplam	739	100,00
İS (İşe alınmamda Yönetim Kurulunun katkısı olmuştur.)	Katılıyorum	425	57,51
	Kararsızım	100	13,53
	Katılmıyorum	214	28,96
	Toplam	739	100,00

İS (Kuruma personel alınırken Yönetim Kurulu yakını olmak öncelik tercih sebebidir)	Katılıyorum	313	42,35
	Kararsızım	117	15,83
	Katılmıyorum	309	41,81
	Toplam	739	100,00
İS (Çalışabileceğim en iyi kuruluşun yine de burası olduğunu düşünüyorum)	Katılıyorum	453	61,30
	Kararsızım	168	22,73
	Katılmıyorum	118	15,97
	Toplam	739	100,00
İS (Son 1 yıl içerisinde istifa etmeyi düşündüm.)	Katılıyorum	220	29,77
	Kararsızım	89	12,04
	Katılmıyorum	430	58,19
	Toplam	739	100,00
İS (Sebepsiz yere işten çıkarılan arkadaşımız bulunmaktadır.)	Katılıyorum	131	17,73
	Kararsızım	80	10,83
	Katılmıyorum	528	71,45
	Toplam	739	100,00
İS (Yönetim değişiklikleri beni tedirgin eder)	Katılıyorum	391	52,91
	Kararsızım	118	15,97
	Katılmıyorum	230	31,12
	Toplam	739	100,00
İS (Çalışma yaşamımda mobbinge karşı karşıya kalmaktayım)	Katılıyorum	213	28,82
	Kararsızım	159	21,52
	Katılmıyorum	367	49,66
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Haklarım, ödev ve sorumluluklarımla ilgili mevzuatı biliyorum.)	Katılıyorum	663	89,72
	Kararsızım	39	5,28
	Katılmıyorum	37	5,01
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Geçim sıkıntısı çekiyorum.)	Katılıyorum	417	56,43
	Kararsızım	89	12,04
	Katılmıyorum	233	31,53
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Personel arasındaki maaş aralıkları dikkat çekici düzeydedir)	Katılıyorum	441	59,68
	Kararsızım	100	13,53
	Katılmıyorum	198	26,79
	Toplam	739	100,00

ÖZ (Personele verilen maaşlar yetki, görev ve sorumluluk dikkate alınarak belirlenmektedir)	Katılıyorum	327	44,25
	Kararsızım	118	15,97
	Katılmıyorum	294	39,78
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Başka Oda/Borsalarda benimle aynı işi yapan daha fazla özlük haklarına sahiptir.)	Katılıyorum	451	61,03
	Kararsızım	189	25,58
	Katılmıyorum	99	13,40
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Yıllık izinlerimi istediğim zaman kullanabiliyorum.)	Katılıyorum	525	71,04
	Kararsızım	62	8,39
	Katılmıyorum	152	20,57
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Yıllık izinlerimi tam olarak kullanabiliyorum.)	Katılıyorum	522	70,64
	Kararsızım	43	5,82
	Katılmıyorum	174	23,55
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Mazeret İzinlerimi istediğim zaman kullanabiliyorum.)	Katılıyorum	546	73,88
	Kararsızım	59	7,98
	Katılmıyorum	134	18,13
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Mesaiden tam zamanında çıkamıyorum)	Katılıyorum	330	44,65
	Kararsızım	70	9,47
	Katılmıyorum	339	45,87
	Toplam	739	100,00
ÖZ (İkramiyelerimi, fazla mesai ücretlerimi zamanında ve eksiksiz alıyorum.)	Katılıyorum	415	56,16
	Kararsızım	59	7,98
	Katılmıyorum	265	35,86
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Hastalandığımda hastaneye gidip tedavide problem yaşıyorum)	Katılıyorum	384	51,96
	Kararsızım	43	5,82
	Katılmıyorum	312	42,22
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Şehir dışında hastalandığımda hastaneye gidip tedavide problem yaşıyorum)	Katılıyorum	449	60,76
	Kararsızım	102	13,80
	Katılmıyorum	188	25,44
	Toplam	739	100,00

ÖZ (Hastalık raporu aldığımda buna ilişkin iznimi rahatlıkla kullanabiliyorum.)	Katılıyorum	510	69,01
	Kararsızım	106	14,34
	Katılmıyorum	123	16,64
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Kurumumda yapılan atama ve terfilerde liyakate dikkat edilmektedir.)	Katılıyorum	343	46,41
	Kararsızım	175	23,68
	Katılmıyorum	221	29,91
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir.)	Katılıyorum	247	33,42
	Kararsızım	124	16,78
	Katılmıyorum	368	49,80
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Yazılı ve sözlü cezalandırmalarda personel arasında ayırım yapılmaktadır.)	Katılıyorum	240	32,48
	Kararsızım	148	20,03
	Katılmıyorum	351	47,50
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Disiplin uygulamaları dökümanlarla açık ve net olarak bildirilmiştir.)	Katılıyorum	422	57,10
	Kararsızım	171	23,14
	Katılmıyorum	146	19,76
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır.)	Katılıyorum	272	36,81
	Kararsızım	157	21,24
	Katılmıyorum	310	41,95
	Toplam	739	100,00
ÖZ (En küçük hatamda bile sözlü ve yazılı uyarıyla karşılaşıyorum)	Katılıyorum	207	28,01
	Kararsızım	107	14,48
	Katılmıyorum	425	57,51
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Yönetim Kurulu kurumdan ayrılmadan işyerinden ayrılamıyorum)	Katılıyorum	281	38,02
	Kararsızım	68	9,20
	Katılmıyorum	390	52,77
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Bir sendikaya üye olma hakkımın olduğunu biliyorum)	Katılıyorum	192	25,98
	Kararsızım	158	21,38
	Katılmıyorum	389	52,64
	Toplam	739	100,00

ÖZ (Bir Sendikaya üyeyim)	Katılıyorum	12	1,62
	Kararsızım	26	3,52
	Katılmıyorum	701	94,86
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Faydasına inanmadığım için sendikaya üye olmadım)	Katılıyorum	180	24,36
	Kararsızım	190	25,71
	Katılmıyorum	369	49,93
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Sendikaya üye olursam işimle ilgili sıkıntı yaşarım.)	Katılıyorum	239	32,34
	Kararsızım	223	30,18
	Katılmıyorum	277	37,48
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Başka bir Odaya/Borsaya tayin hakkımın olmasını isterdim)	Katılıyorum	559	75,64
	Kararsızım	77	10,42
	Katılmıyorum	103	13,94
	Toplam	739	100,00
ÖZ (5590 Sayılı Kanuna tabi olmaktan memnunum/tabii olmayı isterdim)	Katılıyorum	397	61,84
	Kararsızım	144	22,43
	Katılmıyorum	101	15,73
	Toplam	642	100,00
ÖZ (5174 sayılı Kanuna tabi olmaktan memnunum/tabii olmayı isterdim)	Katılıyorum	217	29,36
	Kararsızım	175	23,68
	Katılmıyorum	347	46,96
	Toplam	739	100,00
ÖZ (Devlette Kamu çalışanı statüsüne alınmak isterdim)	Katılıyorum	659	89,17
	Kararsızım	48	6,50
	Katılmıyorum	32	4,33
	Toplam	739	100,00

### 5.2.3. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Bulgular<sup>9</sup>

#### 5.2.3.1. Kurumsallaşma ve İç İşleyişe Yönelik Elde Edilen Bulgular

“Kurumsallaşma ve iç işleyiş”e yönelik toplam 56 adet hipotez kurulmuştur. Kurulan hipotezler ve bunlara

9 Bu bölüm altında yer alan tablolardaki ‘Yorum’ sütunlarında yer alan harflerin açıklamaları şu şekildedir;

- Hipotez tam olarak kabul edilmiştir. Hipotez bağımsız değişkenler bağlamında anlamlı fark kesinlikle göstermemektedir.
- Hipotez kabul edilmiştir. Hipotez bağımsız değişkenler bağlamında anlamlı fark kesinlikle göstermemekle birlikte Khi-kare Significiant değeri kritik noktadır. Veri sayısı artarsa anlamlı fark olma ihtimali bulunmaktadır.
- Hipotez reddedilmiştir. Bağımsız değişkenler çerçevesinde anlamlı fark vardır. Khi-kare Significiant değeri %4-%1 arasındadır. Veri sayısı arttığında fark kapanma ihtimali bulunmaktadır.
- Hipotez güçlü bir şekilde reddedilmiştir. Bağımsız değişkenler bağlamında anlamlı fark vardır. Khi-kare Significiant değeri %1-%0,1 arasındadır.
- Hipotez çok güçlü bir şekilde reddedilmiştir. Anlamlı fark vardır ve keskindir. Khi-kare Significiant değeri %0,1’ den küçüktür.

yönelik uygulanan çapraz test ile khi-kare sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 6.** Kurumsallaşma Ve İç İşleyişe Yönelik Kurulan Hipotezlere Uygulanan Çapraz Test İle Khi-Kare Sonuçları

Hipotez Açıklaması	Bağımsız Değişkenler	Khi Kare Significiant Değeri	Sonuç	Yorum
Yönetim Kurulunun, Kurumu Kendi İşyerleri Gibi Yönettiği Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği.	Cinsiyet	0,076	<b>Kabul</b>	<b>b</b>
	Eğitim	0,263	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Kurum	0,869	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Bölge	0,474	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Yerleşim Yeri	0,539	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Statü	0,054	<b>Kabul</b>	<b>b</b>
	Maaş	0,00	Ret	e
Personelin İşiyile İlgili Sorunlarını Yönetim Kurulu İle Paylaşıp Paylaşmamasının Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği.	Pozisyon	0,777	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Cinsiyet	0,129	<b>Kabul</b>	<b>b</b>
	Eğitim	0,01	Ret	d
	Kurum	0,280	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Bölge	0,30	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Yerleşim Yeri	0,00	Ret	e
	Statü	0,04	Ret	d
Personelin İşiyile İlgili En Küçük Aksaklıkta, Yönetim Kurulu Tarafından Kendisine Olumsuz Tavrı Alınmadığının, Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği.	Maaş	0,06	Ret	d
	Pozisyon	0,00	Ret	e
	Cinsiyet	0,539	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Eğitim	0,337	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Kurum	0,00	Ret	e
	Bölge	0,61	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Yerleşim Yeri	0,430	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
Çalışanlarla İlgili Kararların, Çalışanların Katılımıyla Demokratik Bir Şekilde Alınmadığı Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Statü	0,750	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Maaş	0,379	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Pozisyon	0,098	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Cinsiyet	0,825	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Eğitim	0,030	Ret	c
	Kurum	0,060	Ret	c
	Bölge	0,362	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
Kurumda Görev, Yetki Ve Sorumlulukların Birimler Arasında Dengeli Bir Şekilde Paylaşırılmadığı Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Yerleşim Yeri	0,128	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Statü	0,026	Ret	d
	Maaş	0,013	Ret	d
	Pozisyon	0,000	Ret	e
	Cinsiyet	0,060	<b>Kabul</b>	<b>b</b>
	Eğitim	0,047	Ret	c
	Kurum	0,558	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
Personelin, Birimler Arasında Dengeli ve Adil Bir Biçimde Dağıtırılmadığı Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Bölge	0,188	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Yerleşim Yeri	0,142	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Statü	0,08	Ret	d
	Maaş	0,000	Ret	e
	Pozisyon	0,000	Ret	e
	Cinsiyet	0,051	<b>Kabul</b>	<b>b</b>
	Eğitim	0,725	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
İyi Performans Gösteren Personelin Ödüllendirilmediği Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Kurum	0,797	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Bölge	0,11	<b>Kabul</b>	<b>c</b>
	Yerleşim Yeri	0,158	<b>Kabul</b>	<b>e</b>
	Statü	0,216	<b>Kabul</b>	<b>d</b>
	Maaş	0,08	<b>Kabul</b>	<b>d</b>
	Pozisyon	0,000	Ret	e
	Cinsiyet	0,420	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
İyi Performans Gösteren Personelin Ödüllendirilmediği Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Eğitim	0,20	<b>Kabul</b>	<b>c</b>
	Kurum	0,000	Ret	e
	Bölge	0,053	<b>Kabul</b>	<b>b</b>
	Yerleşim Yeri	0,764	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Statü	0,018	Ret	c
	Maaş	0,017	Ret	c
	Pozisyon	0,03	Ret	d

Kurumsallaşma ve iç işleyişe yönelik kurulan hipotezler ve yapılan khi kare test sonuçlarına göre, odalar ve borsalarda çalışan personel yönetim kurulunun, kurumu kendi işyerleri gibi yönettiği düşüncesine hakimdir ve bu düşünce cinsiyet, eğitim, çalışılan kurum, bölge, yerleşim yeri, işe girme tarihi (statü), bağımsız değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılık göstermemektedir. Sadece alınan ortalama maaş açısından anlamlı farklılık vardır ve bu farklılığın sebebi maaşların 1600 TL den başlama üzere 4500 TL' yi geçecek biçimde

dengelessiz bir biçimde olması ve bunun ise personelin yönetim kuruluna bakış açısına yansımından kaynaklanmaktadır.

Personelin işiyle ilgili sorunlarını yönetim kurulu ile paylaşıp paylaşmaması cinsiyet, bölge ve çalışılan kurum bağımsız değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemekte, ancak, eğitim, statü, maaş, pozisyon bağımsız değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların sorunlarını yönetimle paylaşmadığı fikri artmaktadır. 5174 sayılı kanuna tabi personel sorunlarını yönetim kurulu ile paylaşma noktasında daha çekingenlik içindedir. Personelin maaşları arttıkça yönetim kurulu ile olan ilişkilerinin daha sık olduğu ve sorunlarını paylaştığı anlaşılmaktadır. Benzer durum pozisyonla da alakalıdır. Amir konumundaki personel yönetim kurulu ile daha çok mesai harcadıkları için bu soruya “katılıyorum” cevabı verme oranları daha yüksektir.

Personelin işiyle ilgili en küçük aksaklıkta, yönetim kurulu tarafından kendisine olumsuz tavır alınıp alınmadığı, bağımsız değişkenlerden “çalışılan kurum” hariç olmak üzere diğerlerinde anlamlı fark bulunmamaktadır. Genel olarak, en küçük aksaklıkta yönetim kurulunun kendisine olumsuz tavır alındığı düşüncesi oranı %33’tür. Kurum bazlı anlamlı fark çıkmasının sebebi bu oranın Deniz Ticaret Odasında %6,25’e inmesidir.

Çalışanlarla ilgili kararların çalışanların katılımıyla demokratik bir şekilde alınmadığı düşüncesi bağımsız değişkenlerden cinsiyet, bölge ve yerleşim yerine göre anlamlı fark göstermemekte, diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark ortaya çıkmaktadır. Genel olarak %41,14’lük şekilde “katılmıyorum” cevabı eğitim düzeyi yükseldikçe artmaktadır. Kurum bazında anlamlı fark çıkmasının sebebi sanayi odalarındaki oranın %25 olmasından kaynaklanmaktadır. Statü bağlamında anlamlı fark çıkmasının sebebi taşeron personelin katılmama oranının oldukça yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Katılmama oranı maaş miktarı ile ters orantılıdır. Maaş miktarı yükseldikçe katılmama oranı düşmektedir. Amir konumundakilere göre çalışanlarla ilgili kararlar çalışanların katılımıyla demokratik bir şekilde alınırken genel sekreter dışındaki personele göre bu, tam tersidir.

Odalar ve borsalarda çalışan personel, kurumda görev, yetki ve sorumlulukların birimler arasında dengeli bir şekilde paylaştırılmadığı düşüncesine sahiptir ve bu; eğitim, statü, aylık maaş ve pozisyona göre anlamlı fark çıkmakta, diğer bağımsız değişkenlere göre istatistiki olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmamaktadır. Genel olarak %38,57’lik oranda kurumda görev, yetki ve sorumlulukların birimler arasında dengeli bir şekilde paylaştırılmadığı düşüncesi vardır. Eğitim düzeyi bağlamında dengeli bir dağılım bulunmaktadır ve khi kare test sonucu kritik eşiktir. 5174 sayılı Kanuna tabi personelin katılmama oranı 5590 sayılı Kanuna tabi personele göre yüksektir. Düşük maaş alan personelin katılmama oranı yüksek maaş alanlara göre oldukça yüksektir. Ayrıca, genel sekreterlerin katılmama oranı diğer personellere göre oldukça düşüktür.

Anket sonuçlarına göre, personelin birimler arasında dengeli ve adil bir biçimde dağıtılmadığı düşüncesi hakimdir ve bu düşünce bağımsız değişkenlerden pozisyon hariç diğerlerine göre anlamlı fark göstermemektedir. Bunun sebebi, pozisyonlar içinde yer alan anket katılımcıları arasında amir konumunda olan kurum genel sekreterlerinin olması olarak gösterilebilir. Ortalama olarak %35,72’lik katılmama oranı genel sekreterlerde %14,68’e düşmektedir.

İyi performans gösteren personelin ödüllendirilmediği düşüncesi; cinsiyet, eğitim, bölge ve yerleşim yeri bağımsız değişkenlerine göre anlamlı fark göstermemekte iken, kurum, statü, maaş ve pozisyon bağımsız değişkenlerine göre anlamlı farklar ortaya çıkmaktadır. Kurum bazında anlamlı fark çıkmasının sebebi genel oran olan %47,36’lık oranın sanayi odalarında %33,33’ e düşmesidir. 5174 sayılı Kanuna tabi personelin yarısı iyi performansın ödüllendirmediğini düşünürken bu oran 5590 sayılı Kanuna tabi personelde %38,89’a düşmektedir. Maaşları yüksek olan personel, kurumdaki personelin performansına bağlı olarak ödüllendirildiğini düşünmektedir. Benzer şekilde genel sekreterlerin %50,46’ sı da aynı düşünceye sahiptir. Bütün bunlar ise istatistiki olarak anlamlı farkları oluşturmaktadır.

### 5.2.3.2. İstihdama Yönelik Elde Edilen Bulgular

İstihdam sorunlarına yönelik toplam 48 adet hipotez kurulmuştur. Kurulan hipotezler ve bunlara yönelik uygulanan çapraz test ile khi kare sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 7.**İstihdama Yönelik Kurulan Hipotezlere Yönelik Uygulanan Çapraz Test İle Khi-Kare Sonuçları

Hipotez Açıklaması	Bağımsız değişkenler	Khi Kare significant değeri	Sonuç	Yorum
İş Kaybetme Endişesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediği.	Cinsiyet	0,06	Ret	d
	Eğitim	0,301	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Kurum	0,10	Ret	c
	Bölge	0,21	Ret	c
	Yerleşim Yeri	0,305	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Statü	0,000	Ret	e
	Maaş	0,000	Ret	e
Kurumda Çalışmaya Başladığında Hizmet İçi Eğitim Alınmasının Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediği.	Cinsiyet	0,246	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Eğitim	0,370	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Kurum	0,154	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Bölge	0,699	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Yerleşim Yeri	0,237	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Statü	0,198	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Maaş	0,151	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
Kuruma Personel Alınırken KPSS Puanı Şart Olmalıdır Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediği.	Cinsiyet	0,046	Ret	c
	Eğitim	0,491	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Kurum	0,051	<b>Kabul</b>	<b>b</b>
	Bölge	0,699	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Yerleşim Yeri	0,360	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Statü	0,013	Ret	c
	Maaş	0,912	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
İşe Alınmada Yönetim Kurulunun Katkısının Olduğu Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediği	Cinsiyet	0,091	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Eğitim	0,030	Ret	d
	Kurum	0,263	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Bölge	0,011	Ret	c
	Yerleşim Yeri	0,656	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Statü	0,331	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Maaş	0,388	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
Kuruma Personel Alınırken Yönetim Kurulu Yakını Olmak Öncelik Tercih Sebebidir Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediği	Cinsiyet	0,241	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Eğitim	0,103	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Kurum	0,115	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Bölge	0,000	Ret	e
	Yerleşim Yeri	0,207	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Statü	0,083	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Maaş	0,030	Ret	c
Yönetim Değişiklerinin Çalışanları Tedirgin Etmesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediği	Cinsiyet	0,340	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Eğitim	0,404	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Kurum	0,001	Ret	d
	Bölge	0,000	Ret	e
	Yerleşim Yeri	0,362	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
	Statü	0,015	Ret	c
	Maaş	0,087	<b>Kabul</b>	<b>a</b>
Pozisyon	0,250	<b>Kabul</b>	<b>a</b>	

Odalar ve borsalarda çalışan personelin yaklaşık %79'luk gibi önemli bir oranı kurumun ne iş yaptığını bilerek çalışmaya başladığını ifade etmiştir. Aynı oranda da kurumun çalışanı olmaktan memnuniyetlerini dile getirmişlerdir. %43,17 gibi yüksek bir oran da odalar ve borsalar personelinde işlerini kaybetme endişesi bulunmaktadır. Personelin %31'ine göre kurumda personelin sorunlarının çözümü yavaş yürümektedir. Aynı oranda ise personel, yönetim kuruluna sorunlarını iletme imkânı bulamamaktadırlar.

Personelin yaklaşık %39'u iş başlangıcında hizmet içi eğitimden geçmediğini ifade etmiştir. Personelin yaklaşık %35'i kuruma personel alınırken KPSS puanının şart olması gerektiğini vurgulamıştır. Çalışma ortamı ve çalışma koşulları ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşünün alınmadığını söyleyen %30'luk, Kurumlarının kariyer planlarını gerçekleştirmesinde kendisine olanaklar sunmadığını belirten %32'lik bir oran bulunmaktadır.

Odalar ve borsalarda çalışan personelin %60'ının işe alınmasında yönetim kurulunun katkısı olmuştur ve personelin yaklaşık %43'üne göre kuruma personel alınırken Yönetim Kurulu yakını olmak öncelik tercih sebebidir. Personelin yaklaşık 1/3' ü son 1 içinde istifa etmeyi düşünmüştür. Ve yarısından fazlaya denk gelecek

biçimde yaklaşık %53' ü yönetim değişikliklerinin kendisini tedirgin ettiğini beyan etmiştir. Dikkate değer bir husus olarak personelin yaklaşık %29' u mobbinge karşı karşıya kaldığını belirtmiştir.

Oda ve borsalarda çalışan personeldeki işi kaybetme endişesi, eğitim, yerleşim yeri ve pozisyon bağımsız değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark göstermezken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark ortaya çıkmaktadır. İş kaybetme endişesi genel olarak %41,17'lik orana sahiptir ve erkeklerin oranı kadınlara orana daha yüksek çıkmıştır. Kurumlara göre anlamlı fark çıkmasının sebebi deniz ticaret odası çalışanlarının "katılıyorum" cevabı verme oranının %6,25 gibi oldukça düşük oranda olmasıdır. Bölge dağılımlarında Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yaşayanlar en yüksek şekilde endişe duyar iken, Karadeniz Bölgesinde yaşayanlar nispeten daha az oranda endişe duymaktadır. 5590 sayılı Kanuna tabi personelin işlerini kaybetme endişesi 5174 sayılı Kanuna tabi personel ve taşeron personele göre oldukça düşük orandadır. Maaş miktarı arttıkça işi kaybetme endişesi de tersi oranda azalmaktadır.

Kurumda çalışmaya başladığında hizmet içi eğitim alınması sadece pozisyona göre anlamlı fark göstermekte iken, diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. İşe başlamada hizmet içi eğitimden geçmeme oranı %38,84'lük ortalamaya sahiptir ve bu oran amir konumundaki personellerde daha fazla çıkmaktadır. Bu, personelin işi ve mevzuatı iş başında öğrendiğini, tesadüfi ve kurumsal ve biçimsel olmayan eğitime tabi tutulduğunu göstermektedir.

Ankete katılanlarda kuruma personel alınırken KPSS puanı şart olmalıdır düşüncesi hakimdir ve bu düşünce cinsiyet, statü ve pozisyon bağımsız değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark gösterirken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark göstermemektedir. "Katılıyorum" cevabı verme oranı erkeklerde oldukça yüksektir. 5174 sayılı Kanuna tabi personelin katılma oranı 5590 sayılı Kanuna tabi personele göre düşük olduğu dikkat çekmektedir. Çalışılan pozisyonlar anlamında bu soruya "katılıyorum" cevabı verme oranları dikkat çekmektedir. Genel olarak %44,79'lük oran ticaret sicili müdürü ve yardımcısında %65,79' a çıkmaktadır.

İşe alınmada yönetim kurulunun katkısının olduğu bölge ve eğitim bağımsız değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterir iken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı bir fark göstermemektedir. İşe alınırken yönetim kurulunun katkısı olduğunu söyleyenlerin oranı %57,51' dir ve bu oran Doğu Anadolu Bölgesinde 73,17' ye çıkmaktadır.

Kuruma personel alınırken yönetim kurulu yakını olmak öncelik tercih sebebidir düşüncesi bölge, maaş ve pozisyon bağımsız değişkenlerine göre anlamlı fark gösterirken diğer bağımsız değişkenlerine göre anlamlı fark göstermemektedir. %42,35lik genel orana göre kuruma personel alınırken yönetim kurulu yakını olmak gerekir. Bu oran, Doğu Anadolu Bölgesinde %70,73' e çıkmakta, Marmara Bölgesinde ise %31,37' ye inmektedir. Bu ise bize, bölgelerin kurumsallaşma kültürünü yansıtmaktadır. Pozisyonlara göre taşeron personel kuruma personel alınırken yönetim kurulu yakını olmanın öncelik sebebi olduğunda neredeyse hemfikirlerdir. Bu oran, genel sekreterlerde çok daha düşmektedir.

Yönetim değişikliklerinin çalışanları tedirgin etmesi kurum, bölge ve statü bağımsız değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterirken iken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark oluşmamaktadır. Güneydoğu Anadolu Bölgesindekiler yönetim değişikliklerinde diğer bölgedekilere göre daha fazla tedirginlik duyarken Marmara Bölgesindekiler ise daha az tedirginlik duymaktadır. Burada şaşırtıcı olan ise Ege Bölgesindekilerin tedirginlik oranının 54,71 çıkmasıdır. Ancak genel olarak yönetim değişiklikleri iş güvencesi anlamında çalışanları tedirgin edecek düzeydedir.

### 5.2.3.3.Özlük Haklarına Yönelik Elde Edilen Bulgular

Özlük haklarına yönelik toplam 104 adet hipotez kurulmuştur. Kurulan hipotezler ve bunlara yönelik uygulanan çapraz test ile khi kare sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 8.** Özlük Haklarına Yönelik Kurulan Hipotezlere Yönelik Uygulanan Çapraz Test İle Khi-Kare Sonuçları

Hipotez Açıklaması	Bağımsız Değişkenler	Khi Kare Significiant Değeri	Sonuç	Yorum
Geçim Sıkıntısının Olmasının Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediği.	Cinsiyet	0,055	<b>Kabul</b>	b
	Eğitim	0,167	<b>Kabul</b>	a
	Kurum	0,07	<b>Kabul</b>	b
	Bölge	0,109	<b>Kabul</b>	a
	Yerleşim Yeri	0,391	<b>Kabul</b>	a
	Statü	0,01	Ret	d
	Maaş	0,00	Ret	e
	Pozisyon	0,00	Ret	e

Personel Arasındaki Maaş Aralıklarının Dikkat Çekici Düzeyde Olduğu Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği.	Cinsiyet	0,337	<b>Kabul</b>	a
	Eğitim	0,037	Ret	d
	Kurum	0,118	<b>Kabul</b>	a
	Bölge	0,151	<b>Kabul</b>	a
	Yerleşim Yeri	0,01	<b>Kabul</b>	a
	Statü	0,005	Ret	d
	Maaş	0,000	Ret	e
Personele Verilen Maaşların Yetki, Görev Ve Sorumluluk Dikkate Alınarak Belirlenmediği Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği.	Pozisyon	0,000	Ret	e
	Cinsiyet	0,240	<b>Kabul</b>	a
	Eğitim	0,022	Ret	c
	Kurum	0,174	<b>Kabul</b>	a
	Bölge	0,315	<b>Kabul</b>	a
	Yerleşim Yeri	0,462	<b>Kabul</b>	a
	Statü	0,169	<b>Kabul</b>	a
Başka Oda/Borsalarda Kendisiyle Aynı İşi Yapan Personelin Daha Fazla Özlük Haklarına Sahip Olduğu Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Maaş	0,000	Ret	e
	Pozisyon	0,000	Ret	e
	Cinsiyet	0,160	<b>Kabul</b>	a
	Eğitim	0,736	<b>Kabul</b>	a
	Kurum	0,225	<b>Kabul</b>	a
	Bölge	0,011	Ret	c
	Yerleşim Yeri	0,069	<b>Kabul</b>	a
Şehir Dışında Tedavide Problem Yaşandığı Düşüncesinin Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Statü	0,926	<b>Kabul</b>	a
	Maaş	0,001	Ret	e
	Pozisyon	0,003	Ret	e
	Cinsiyet	0,081	<b>Kabul</b>	a
	Eğitim	0,014	Ret	c
	Kurum	0,000	Ret	e
	Bölge	0,003	Ret	d
Kurumda Yapılan Atama Ve Terfilerde Liyakate Dikkat Edilmediği Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Yerleşim Yeri	0,167	<b>Kabul</b>	a
	Statü	0,317	<b>Kabul</b>	a
	Maaş	0,673	<b>Kabul</b>	a
	Pozisyon	0,000	Ret	e
	Cinsiyet	0,930	<b>Kabul</b>	a
	Eğitim	0,421	<b>Kabul</b>	a
	Kurum	0,103	<b>Kabul</b>	a
Personeli Ödüllendirilme Mekanizmalarının İşletilmediği Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Bölge	0,089	<b>Kabul</b>	a
	Yerleşim Yeri	0,002	Ret	d
	Statü	0,055	<b>Kabul</b>	a
	Maaş	0,000	Ret	e
	Pozisyon	0,000	Ret	e
	Cinsiyet	0,922	<b>Kabul</b>	a
	Eğitim	0,561	<b>Kabul</b>	a
Her Türlü Ödüllendirme Ve Terfilerde Bireysel Performans Değerlendirme Sonuçları Esas Alınmadığı Düşüncesinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Kurum	0,026	Ret	c
	Bölge	0,056	<b>Kabul</b>	b
	Yerleşim Yeri	0,892	<b>Kabul</b>	a
	Statü	0,591	<b>Kabul</b>	a
	Maaş	0,010	Ret	c
	Pozisyon	0,001	Ret	d
	Cinsiyet	0,350	<b>Kabul</b>	a
Bir Sendikaya Üye Olma Hakkının Olduğunu Bilmemenin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Eğitim	0,040	Ret	c
	Kurum	0,198	<b>Kabul</b>	a
	Bölge	0,098	<b>Kabul</b>	a
	Yerleşim Yeri	0,437	<b>Kabul</b>	a
	Statü	0,159	<b>Kabul</b>	a
	Maaş	0,205	<b>Kabul</b>	a
	Pozisyon	0,003	Ret	d
Başka Bir Odaya/Borsaya Tayin Hakkının Olmasını İsteğinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Cinsiyet	0,260	<b>Kabul</b>	a
	Eğitim	0,617	<b>Kabul</b>	a
	Kurum	0,909	<b>Kabul</b>	a
	Bölge	0,064	<b>Kabul</b>	b
	Yerleşim Yeri	0,504	<b>Kabul</b>	a
	Statü	0,718	<b>Kabul</b>	a
	Maaş	0,395	<b>Kabul</b>	a
5590 Sayılı Kanuna Tabi Olmaktan Memnun Olma/Tabi Olmayı İstemenin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Pozisyon	0,034	Ret	d
	Cinsiyet	0,814	<b>Kabul</b>	a
	Eğitim	0,209	<b>Kabul</b>	a
	Kurum	0,000	Ret	e
	Bölge	0,055	<b>Kabul</b>	a
	Yerleşim Yeri	0,138	<b>Kabul</b>	a
	Statü	0,201	<b>Kabul</b>	a
5590 Sayılı Kanuna Tabi Olmaktan Memnun Olma/Tabi Olmayı İstemenin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Maaş	0,301	<b>Kabul</b>	a
	Pozisyon	0,012	Ret	c
	Cinsiyet	0,494	<b>Kabul</b>	a
5590 Sayılı Kanuna Tabi Olmaktan Memnun Olma/Tabi Olmayı İstemenin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamli Farklılık Gösterip Göstermediği	Eğitim	0,453	<b>Kabul</b>	a
	Kurum	0,000	Ret	e

	Bölge	0,261	<b>Kabul</b>	a
	Yerleşim Yeri	0,026	Ret	c
	Statü	0,001	Ret	d
	Maaş	0,024	Ret	c
	Pozisyon	0,006	Ret	e
5174 Sayılı Kanuna Tabi Olmaktan Memnun Olma/Tabi Olmayı İstemenin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediği	Cinsiyet	0,103	<b>Kabul</b>	a
	Eğitim	0,006	Ret	d
	Kurum	0,135	<b>Kabul</b>	a
	Bölge	0,139	<b>Kabul</b>	a
	Yerleşim Yeri	0,011	Ret	c
	Statü	0,000	Ret	e
	Maaş	0,000	Ret	e
	Pozisyon	0,000	Ret	e
Devlette Kamu Çalışanı Statüsüne Alınma İsteğinin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediği	Cinsiyet	0,941	<b>Kabul</b>	a
	Eğitim	0,788	<b>Kabul</b>	a
	Kurum	0,076	<b>Kabul</b>	b
	Bölge	0,087	<b>Kabul</b>	a
	Yerleşim Yeri	0,185	<b>Kabul</b>	a
	Statü	0,021	Ret	c
	Maaş	0,000	Ret	e
	Pozisyon	0,619	<b>Kabul</b>	a

Geçim sıkıntısının olmasının kurum, statü, maaş ve pozisyon bağımsız değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterir iken diğer bağımsız değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır. Bunun sebebi, “Geçim sıkıntısı çekiyorum” sorusuna “katılıyorum” cevabı verenlerin oranı kurumlara göre ortalama %59,83 iken, aynı oran 5590 sayılı Kanuna tabi personelde % 45,37, 5174 sayılı personelde %60,47, taşeron işçilerde % 83,33 şeklinde değişmesi, bu oranın aylık ortalama maaşlara göre çapraz dağılımında %75,53'ten %26,37'ye incek şekilde maaş miktarı arttıkça azalması ve pozisyonlara göre oranın değişmesinden kaynaklanmaktadır.

Odalar ve borsalar personeli personel arasındaki maaş aralıklarını dikkat çekici düzeyde olduğu düşüncesindedir ve bu düşünce eğitim, statü, maaş ve pozisyon bağımsız değişkenlerine göre anlamlı fark gösterir iken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı farklılık oluşmamaktadır. Bunun sebebi; “Personel arasındaki maaş aralıkları dikkat çekici düzeydedir” sorusuna “katılıyorum” cevabı verenlerin oranı, eğitim seviyesi arttıkça düşmesinden, 5590 sayılı Kanuna tabi personelin soruya “katılıyorum” cevabı verme oranının 5174 sayılı Kanuna tabi personele göre oldukça düşük olmasından, yüksek maaş alan personelin daha düşük maaş alanlara göre oransal olarak daha düşük “katılıyorum” cevabı vermesinden ve Genel Sekreter pozisyonunda olan personelin diğer personele göre maaş aralıklarının dikkat çekici bulmamasından kaynaklanmaktadır.

Personele verilen maaşların yetki, görev ve sorumluluk dikkate alınarak belirlenmediği düşüncesi eğitim, maaş ve pozisyon bağımsız değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterir iken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark çıkmamaktadır. Bunun sebebi “Personele verilen maaşlar yetki, görev ve sorumluluk dikkate alınarak belirlenmektedir” sorusuna “katılıyorum” cevabı verenlerin oranının eğitim seviyesi yükseldikçe azalmasından, yüksek maaş alanların oransal olarak daha yüksek bir şekilde katılıyorum demesinden ve amir konumundaki Genel Sekreterlerin oransal olarak daha yüksek şekilde katılıyorum cevabı vermesinden kaynaklanmaktadır.

Personel, başka oda/borsalarda kendisiyle aynı işi yapan personelin daha fazla özlük haklarına sahip olduğu düşüncesine sahiptir ve bu düşünce bölge, maaş ve pozisyon bağımsız değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterir iken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark çıkmamaktadır. Bunun sebebi; “Başka Oda/Borsalarda benimle aynı işi yapan daha fazla özlük haklarına sahiptir” cümlesine “katılıyorum” cevabı verenlerin bölgesel anlamda oranların farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Öyle ki, Marmara Bölgesinde yaşayanlar bu soruya %52,29'luk oranla katılıyorum derken bu oran İç Anadolu Bölgesinde %71,43'e, Doğu Anadolu Bölgesinde ise %80,49'a çıkmaktadır. Ayrıca maaşı miktar olarak yüksek olanlar daha düşük oranda katılırlarken, miktar olarak maaşı yüksek olan Genel Sekreterlerin başka oda ve borsalarda kendileriyle aynı işi yapan kişilerin daha fazla özlük hakkına sahip olduğunu belirtme oranı %67,89 gibi oldukça yüksek orana sahiptir.

Personel şehir dışında tedavide problem yaşadığı düşüncesindedir ve bu düşünce eğitim, kurum, bölge ve pozisyon bağımsız değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterir iken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark çıkmamaktadır. “Şehir dışında hastalandığımda hastaneye gidip tedavide problem yaşıyorum” sorusuna “katılıyorum” cevabı verenlerin oranı eğitim düzeyi arttıkça ve pozisyonlar değiştiğinde yükselmektedir. Bunun sebebi, personelden şehir dışına yapılan görevlendirmelerin çoğunluğunun pozisyon itibarıyla Genel sekreterler, yardımcılarını ile Ticaret Sicili Müdürü ve yardımcısı olması ve bunların şehir dışında rahatsızlanma ihtimallerinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, kurum türü bağlamında da değişkenlik gösteren “katılıyorum” cevabının sebebi ticaret sicili personelinin sadece ticaret odası ile ticaret ve sanayi odalarında

istihdam ediliyor olmasıdır. Öte yandan, bölgelerin gelişmişlik düzeyleri ile “katılıyorum” cevaplarının ters orantılı olduğu ortaya çıkmaktadır. Marmara bölgesi oransal olarak düşük iken, Güneydoğu Anadolu Bölgesi oransal olarak en yüksek orana sahiptir.

Kurumda yapılan atama ve terfilerde liyakate dikkat edilmediği düşüncesi yerleşim yeri, maaş ve pozisyon bağımsız değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterir iken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark çıkmamaktadır. “Kurumumda yapılan atama ve terfilerde liyakate dikkat edilmektedir” sorusuna “katılıyorum” cevabı verme oranının ilçe yerleşim yerlerinde daha fazla çıkma oranının sebebi ilçelerdeki kurum personel sayısının azlığından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, maaş miktarı arttıkça “katılıyorum” cevabı verme oranının düşmesi kazanç ile fikir arasındaki bağlantıyı net bir şekilde ortaya koymaktadır. Kişiler gelirleri arttıkça liyakatin olduğunu savunmaktadır. Aynı durum pozisyonlar için de geçerlidir. Amir konumunda olan genel sekreterler ve yardımcılarda oran yüksek iken diğer personelde oran düşmektedir.

Personeli ödüllendirilme mekanizmalarının işletilmediği düşüncesi kurum, maaş ve pozisyon bağımsız değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterir iken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark çıkmamaktadır. “Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir” sorusuna “Katılmıyorum” cevabı verme oranı kurumlara göre birbirine yaklaşık biçimde değişiklik göstermektedir. Ayrıca, maaş yükseldikçe katılmama oranı da doğal olarak düşmekte, benzer şekilde amir pozisyonunda olan genel sekreter ve yardımcısı pozisyonlarında olanlara göre personele ödüllendirme mekanizması işletilmektedir.

Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmadığı düşüncesinin eğitim ve pozisyon bağımsız değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterir iken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark çıkmamaktadır. “Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır” sorusuna “katılmıyorum” şeklinde cevap verenlerin oranı ilköğretim, lisans ve yüksek lisans mezunu kişilerde daha yüksek iken diğerlerine göre daha düşüktür. Amir pozisyonunda olan Genel Sekreterlerin katılmama oranı diğerlerine göre daha düşüktür. Esasında %32,11 oranında katılmıyorum cevabı veren genel sekreterlerdeki bu oranın ödüllendirme hususunun ana aktörü olmaları nedeniyle daha düşük çıkması gerekmektedir.

Bir sendikaya üye olma hakkının olduğunu bilmeme sadece pozisyon anlamında anlamlı farklılık gösterir iken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark çıkmamaktadır. Sendika hakkı olduğunu bilmeme oranı genel olarak 52,64'lük bir yüzdeye sahip iken bu oran amir konumundaki genel sekreter ve yardımcılarında sırasıyla %55,96 ve %61,90 oranına çıkmaktadır.

Başka bir odaya/borsaya tayin hakkının olması isteği kurum ve pozisyon bağımsız değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterir iken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark çıkmamaktadır. Bu soruya “katılıyorum” cevabı verenlerin oranı genel olarak %75,64'lük orana sahipken deniz ticaret odasında çalışanlarında bu oran %31,25'e kadar düşmektedir. Bunun sebebi Deniz Ticaret Odasının sayısının ülkemizde sadece 2 adet olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, katılma oranı pozisyonlara göre değişiklik göstermektedir.

5590 sayılı Kanuna tabi olmaktan memnun olma/tabii olmayı isteme, bölge, eğitim ve cinsiyet bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark göstermez iken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark göstermektedir. “5590 Sayılı Kanuna tabi olmaktan memnunum/tabii olmayı isterdim” sorusuna “katılıyorum” cevabı verme oranı genel olarak % 61,84 iken Deniz Ticaret Odasında %7,14'e düşmektedir. Pozisyon ve statü anlamında farklı çıkmasının sebebi taşeron personelde bu oranın %50 oranına düşmesi ve muhtemelen sorunun anlamını bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Yerleşim yerleri bağlamında kararsızların oranının anlamlı farklılığı etkilediği düşünülmektedir. Statü hukukunun vermiş olduğu iş güvencesi soruya verilen cevabın oranında yatmaktadır. Birbirine yakın oranlar olsa bile eğitim düzeyi yükseldikçe katılma oranı da düşmektedir.

5174 sayılı Kanuna tabi olmaktan memnun olma/tabii olmayı isteme ise kurum, bölge ve cinsiyet bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark göstermez iken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark göstermektedir. “5174 sayılı Kanuna tabi olmaktan memnunum/tabii olmayı isterdim” sorusuna “katılıyorum” cevabı verenler %29,96 gibi oldukça düşük orandadır. Anlamlı fark çıkmasının sebebi taşeron işçilerin bu soruyu anlamamalarından kaynaklanmaktadır. Maaş miktarı arttıkça katılma oranı da artmaktadır.

Devlette kamu çalışanı statüsüne alınma isteği statü ve maaş bağımsız değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterir iken diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark göstermemektedir. Oransal olarak %89,17'lük orana sahip “katılıyorum” cevabı, maaş miktarı arttıkça düşmektedir. Ayrıca, statüye göre anlamlı fark çıkma khi kare test sonucu 0,021 gibi kritik eşige yakın olduğundan veri sayısı arttıkça anlamlı fark çıkmama ihtimali çok fazladır.

## SONUÇ

Kuruluş dayanağını anayasamızın 135'nci maddesiyle almış bulunan kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve üst kuruluşları; belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakını korumak maksadı ile kanunla kurulan ve organları kendi üyeleri tarafından kanunda gösterilen usullere göre yargı gözetimi altında, gizli oyla seçilen kamu tüzel kişilikleridir ve ortaya çıkış nedeni, kamu hizmeti niteliğine sahip bazı faaliyetlerin topluma daha faydalı hale getirilmesi amacıyla düzenlenmesi gereğinden kaynaklanmaktadır.

13. yy'da ortaya çıkan ahilik sisteminde yer alan fütüvvetnameden hâlihazırda geçerli olan 5174 sayılı kanuna gelen evrilme sürecinde oda ve borsalarda kamusal görüntünün ön plana çıkması dikkati çekmektedir. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte anayasal çerçevede ilk defa 1961 anayasasında yerini bulması, daha sonraki dönemde ise daha geniş bir düzenleme ile 1982 anayasasında yerini alması odalar ve borsaların kamusal yönünün daha ağır basmasına yol açmıştır.

1943 sayılı kanunla ticaret, sanayi ve küçük sanat erbabı ve esnaf topluca teşkilatlandırılarak şahsiyetlendirilen odalar, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde resmî makamların yardımcı organları olarak görülmüş, kuruluş ve özellikle görevleri itibarıyla, kamu kurumu karakterine sahip olmuşlardır. Bu dönemde; Ticaret Bakanlığı, odaların her birinin nezdinde, bir genel sekreter ve gerektiğinde bir de genel sekreter yardımcısı atmasına yetkili kılınmıştır. 1950 yılında ise 5590 sayılı "*Ticaret ve Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği*" kanunu çıkartılarak bu kuruluşlar özerklik kazanmıştır.

Tarihsel süreç içerisinde bu kuruluşlarda istihdam edilen personelin hukuki durumları da evrilmiştir. 08.03.1950 tarihli 5590 sayılı kanunu'ndan önce odalar ve borsalarda istihdam edilen personelin hukuksal durumlarını ortaya koyacak bütün oda ve borsalar için geçerli olacak yazılı bir metin ve yasal bir dayanak yoktur. 1943 tarihine kadar odalarda ve borsalarda istihdam edilmiş tüm personel, odaların ve borsaların kuruluşları tarafından değişik tarihlerde çıkarılmış ayrı ayrı metinlere göre bu kuruluşların karar organlarıncı atanmakta, ancak bu metinlerde atanmanın usul ve esaslarına yönelik açıklama bulunmamaktadır. 1943 yılında çıkarılan 4355 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Kanunu ve bu kanun'un uygulanması ile ilgili olarak konulan 2/1990 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Nizamnamesi, odalar ve borsalar için bazı ortak düzenlemeler getirmiştir. Bu dönemde oda ve borsa genel sekreterleri ve yardımcıları Ticaret Bakanlığınca atanmaktadır. Odalar ve borsalarda çalışan diğer personel; memurlar ve hizmetliler olarak ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulmuş, bu personelin atanması, yükselmesi, disiplin işlemleri ve görevine son verilmesindeki tüm yetkiler yönetim kurullarına verilmiştir. Ancak bunların nasıl yapılacağını gösterir usul ve esaslar belirlenmemiştir.

5590 sayılı kanuna bağlı olarak 1983 tarihinde personel yönetmeliği yayımlanmış ve bu kuruluşlardaki personele ortak hükümler getirilmiş ve personeli memurlar, sözleşmeli ve geçici personel ile hizmetliler olarak sınıflandırmış, bu personelin ödev ve sorumlulukları ile onlar için konulan yasaklar ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile ilişkilendirilmiştir. 1984 tarihinde ise sicil işlemlerine yönelik olarak Personel Sicil Yönetmeliği yayımlanmıştır.

01.06.2004 tarihli 5174 sayılı kanun, tüm düzenlemeleri bir kenara bırakarak buralarda istihdam edilen personel ile iş kanunu özdeşleştirilmiştir. O anda hali hazırdaki personelin statülerinin devam edeceği hüküm altına alınmış, o tarihten sonra işe alınanların ise iş kanununa tabi oldukları hüküm altına alınmıştır. Böylelikle odalar ve borsalarda statü hukuku uygulanan personel ile iş hukukuna tabi esnek hukuk uygulanan iki farklı personel rejimi ortaya çıkmıştır.

Odalar ve borsaların esas üretim alanının kamu hizmeti olması, personele yönelik hukuki dayanağın evrilme süreci içerisinde, buralarda istihdam edilen personel ile odalar ve borsalar arasındaki çalışma ilişkisi, özünü statülerde bulan statüsel çalışma ilişkisi ve özünü sözleşmede bulan sözleşmesel çalışma sistemi olarak ikiye ayrılmıştır (Gülmez, 1996:3).

Statüsel çalışma ilişkisinde çalışanın devlet ile olan ilişkilerinin kural olarak yasa ile belirlenmesi, temel haklar, ödev ve sorumlulukların mevzuat ile ortaya konması, statü çalışma ilişkisinin ana unsurları olan güvence, süreklilik, tarafsızlık ilkeleri sözleşmesel çalışma sisteminde belirsizliğe doğru gitmiştir.

Geleneksel kamu yönetiminin Yeni Kamu Yönetimi (YKİ) anlayışına dönüşümünün yansıması olarak oda ve borsalarda personel istihdamında bu dönüşüme uygun istihdam politikalarının getirilmesi, böylelikle işe alınma, eğitim, hak ve sorumluluklar, yasaklar ve özellikle ise son vermede tamamen odalar ve borsalar yönetimi ile çalışanlar arasında yapılan sözleşmeye dayanmasına yol açmıştır.

Oda ve borsalarda 5174 sayılı kanun öncesi istihdam edilmeye başlanılan personelin kamu görevlisi olduğuna yönelik yargı kararlarında yerini bulan ve yeri sağlamış personelden İş Kanununa tabi ve sözleşmeye dayalı işçi niteliğine yönelik personele dönüşen anlayışın tezahürü olarak çalışma ilişkilerinde en önemli olarak görülen “iş güvencesi” kavramı rafa kalkmış görünmektedir. İş hukukunun temel mantığında yer alan haksız yere iş çıkarma karşılığı ödenilen tazminatların anlamı, haksız yere işten çıkartan kişilerin (yönetim kurulu) bu tazminatları kurum bütçesinden ödemesi nedeniyle, kalmamaktadır. Odalar ve borsalarda 4 yılda bir yapılan seçimler sonucunda erki ellerine geçiren kişilerin ele geçirdikleri erki istediğini istihdam etme, özlük haklarını dilediği gibi düzenleme, kolaylıkla işten çıkarma yönünde kullanabilme özgürlüğü ve bu özgürlüğü kullanırken mevzuat dışı uygulamalardan kaynaklanan tazminatların kendi parasal kaynaklarından karşılanmayıp kurum bütçesinden karşılanması özgürlüğün sınırlarını genişletmektedir.

Geleneksel statü güvencesinde çalışanın ömür boyu istihdamı temel ilkedir. Oysa sözleşmesel çalışma ilkesinde bu iş güvencesi bulunmamakta, belirli süreli sözleşmelerle işe alınan personelin işinin korunması amirin değerlendirdiği performansa bağlı hale getirilmiştir. Statü hukukuna bağlı, ömür boyu süreni katı kuralları olan ve güvenceli bir çalışma sisteminden sözleşme hukukuna bağlı, esnek kuralları olan ve güvencesi karar vericilere dayalı olan bir çalışma sistemine geçiş olmuştur.

Geleneksel statü güvencesinde çalışan merkezi bir personel rejimine tabidir. Tüm çalışanlar için uygulanacak hükümler ortaktır ve bu değişmez. Oysa sözleşmesel çalışma sisteminde her oda ve borsa kendi düzenlemesini kendisi yapar. Her kurum kendi personel rejimini kendisi oluşturmakta, hatta her çalışan için ayrı ayrı bir şekilde sözleşme ile düzenlenebilmektedir. Bu şekilde ortaya çıkan kurumlararası farklılaşma personel rejimini de alt üst etmiştir.

Oda ve borsalarda gerek 5590 sayılı kanun döneminde gerekse 5174 sayılı kanun döneminde sınavla işe alma genel kuralı ve rejimi yaygın değildir. Yani tüm odaları ve borsaları kapsayacak biçimde işe alma rejimi hiçbir şekilde uygulanmamıştır. İstihdam kurumsal düzeyde yapılmaktadır.

Kariyer yani kurum içinde derece ve kademe yükselmesi ve buna bağlı olarak maaş ve gösterge artışları belirli bir kurala tabi iken esnek çalışma düzeninde bundan tamamen vazgeçilmiştir. Derece ve kademe ilerlemesi ortadan kalktığı için buna bağlı olarak belirlenen maaş belirlenmesi ve yükselmesi yönetim kurullarının insafına ve inisiyatifine terkedilmiş bulunmaktadır. İş Kanununa hakim olan eşit işe eşit ücret veya eşit işlem görme hakkı uygulama zeminini bulamamaktadır. Böylelikle değişik miktarlarda ücret alan personel yapısı ortaya çıkarak kurumsal barışı ortadan kaldırmıştır. Eksikleri olsa da 5590 sayılı kanun dönemindeki eşitlikçi, görelî, tek biçimli maaş rejimi farklılaşmış, eşitlikçi bir biçime ve rekabetçi bir yapıya kavuşmuştur. Maaş rejimi kurumsal ve bireysel düzeyde değişmiştir. Maaş artışları performansa göre belirlenmeye yönelik bir yapıya bürünmüştür. Hiyerarşideki pozisyona dayalı, diploma ve kıdemin dayandığı standart bir modelden performansa dayalı, farklılaştırılmış ücrete dayalı bir modele geçiş yapılmıştır.

Statüler çalışma ilişkisinde 5590 döneminde personelin sicillerinin değerlendirme usulleri belirli iken sözleşmesel çalışma düzeninde bir düzene bağlı olmayan sicil değerlendirme usulleri ortaya konmuştur. Performansın temel alındığı düzende bireysel performans ölçütleri doğrultusunda maaş artışları yapılmaktadır. Ancak performansların neye ve kime göre belirlendiği açık olmadığı için kurumsal olmayan ölçütler ön plana çıkmaktadır.

Sözleşmesel çalışma döneminde çalışanların statüsünden emekliliğine kadar her türlü uygulamaların sonucu olan iş güvencesizliği, çalışanlarda korku, endişe ve kaygıyı da beraberinde getirmiştir. Çalışanların hizmet ilişkisinin yönetim kurulları tarafından haklı bir neden gösterilmeksizin sona erdirilmesini sınırlayan iş güvencesi statüler çalışma düzeninde idari yargıca korunurken, sözleşmesel çalışma düzeninde çoğunlukla ortadan kalkmıştır. Bu düzenin yarattığı bireysel ve örgütsel sonuçları da göz ardı etmemek gerekmektedir. İş güvencesizliğinin yarattığı işten çıkarılma tehdidi çalışanların karar verme yetilerini de ellerinden almaktadır. İstihdamı sözleşmesel çalışma düzeneğinde yapılan çalışanların eylem ve işlemlerinin Türk Ceza Kanunundaki memur yargılanmaları çerçevesinde değerlendirilmesi iş kabiliyetini iyice sınırlar hale getirmiştir.

Odalar ve borsalarda sözleşmesel çalışma düzeneğine evrilen çalışma ilişkilerinde statüler çalışma düzeneğine hakim olan istihdam şartları da rafa kaldırılmıştır. Statüler çalışma düzeneğindeki istihdam edebilme şartları olarak uygulanan yasal metinlerde yer alan yaş, sağlık, adli sicil gibi asgari şartların artık bir hükmü

bulunmamaktadır. Bu keyfiyet ticaret sicili müdür ve yardımcılığının istihdamında ortaya konulan istihdam şartları ile kısmen de olsa önlenmiş ancak genel itibarıyla düzensiz bir personel politikasının önüne geçilmesini engelleyememiştir. Odalar ve borsalardaki düzensiz personel istihdamı, 4 yılda bir yapılan yönetim kurulları seçiminin ortaya çıkardığı nepotizm politikasının doğrusal bir sonucu olarak dikkati çekmektedir. Kurumlarda uzun vadeli herhangi bir personel politikası olmaması kurum ihtiyacı-istihdam ilişkisinden ziyade tanıdıklarının işe alma uygulamalarına dönüşmüştür. Bazı kurumların toplam personel sayısı 5 iken bunun 2 veya 3'ünün destek hizmetinde çalışan personel olması tesadüfi değildir.

Tersine bir durum olarak da; kurumların bütçelerinin özerk olması ve yetersiz olmaları da eğitim düzeyi yüksek personel alımını engellemektedir. Bu tür kurumlarda maaş yapısı asgari ücretle ilişkilendirildiği ve eğitim düzeyi yüksek personelin bu maaşla çalışmaya razı olmaması kurumlardaki personelin eğitim kalitesinin düşük olmasına sebep olmaktadır.

Odalar ve borsaların kendi kurumsal iç işleyişlerindeki personel uygulamalarının hemen hepsinin belirli bir rejime tabi olmaması, düzenek içerisinde yürümemesi, personel özlük haklarının verilmesi ve kullanılmasında kanuni bir haktan öte lütfmuş gibi davranılması hem yasal hem de ussal biçimde uygulanmaması sonucunu doğurmaktadır. Hem personel bazında hem de kurumsal bazdaki düzensizlik kurum içi çalışma barışını da zedelemektedir.

Kişilerin çalışma ve ev geçindirme zorunluluğu ve işsiz kalma endişesi hakları verilmeyen personelin ses çıkaramamasına neden olmaktadır. İş hukukuna hakim olan ilkelerden işçinin korunması ilkesi ve bu ilkenin vermiş olduğu yargıya ve üst makamlara başvuru hakkı böylece sadece kağıt üzerinde kalan bir haktan öte anlam taşımamaktadır. Kamu kurumu olarak kabul edilen ve kamusal faaliyet yükümlülüğü bulunan odalar ve borsalarda yönetme erkine verilen istihdam serbestiyeti, kamusal faaliyetin mecbur kıldığı işlemleri gerçekleştiren personelin gerçekleştirdiği bu faaliyetin yönetme erkine sahip olanların zararına bir sonuç olması halinde kötüye kullanılmaktadır. Bu serbestiyet genellikle yönetim erkine başkan sıfatında toplandığı için kararların alınış biçimi tek kişi iradesine dayanmaktadır. Ticaret borsalarında tescil edilmemesi gereken bir alım satımın tescil ettirilme, ticaret odalarında tescili imkânsız bir hususunun tescil ettirilme yönündeki iradenin yasal yönden imkânsız olması karşısında personel ile yönetim karşı karşıya kalmaktadır.

Odalar ve borsalarda statüler düzeneğinde çalışan personelin mevcut durumlarından memnun olması, sözleşmesel çalışma düzeneğinde çalışan personelin durumundan memnun olmaması ve statüler çalışma düzeneğinde yer alma isteği ve hem statüler hem de sözleşmesel çalışma düzeneğindeki personelin devletle kamu çalışanı statüsünde olma isteği, odalar ve borsaların kurumsal ve iç işleyiş, istihdam ve özlük hakları sorunlarını bir arada değerlendirildiğinde şaşırtıcı değildir. Araştırmada, odalarda ve borsalarda istihdam edilen 5590 sayılı kanuna tabi statü hukukuna bağlı personel ve 5174 sayılı kanuna tabi iş hukukuna tabi personel ile bu kuruluşların esas personeli olmayıp kuruluşlardaki çoğunluk itibarıyla yardımcı hizmetleri yerine getiren dışardan hizmet satın alma yoluyla çalıştırılan personelin kurumsallaşma ve iç işleyiş, istihdam sorunları ve özlük hakları ilgili 8 bağımsız değişken grup üzerinden analizler yapılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda; odalar ve borsalarda istihdam edilen personelin kendilerini istihdam eden yönetim kurulunun kurumu kendi işyerleri gibi yönettiğini belirtmeleri, en küçük aksaklıkta olumsuz tavır alındığını vurgulamaları, fırsat ve imkânların adil ve şeffaf olarak tüm çalışanlara sunulmadığını, başarılarının takdir edilmediği, kararların demokratik şekilde alınmadığını, işlerine motive olmadıklarını belirtmeleri, kurum içinde yetki ve sorumlulukların dengeli şekilde dağıtılmadığını belirtmeleri kurumsallaşma ve iş işleyişteki sorunları göz önüne sermektedir.

Araştırma, odalar ve borsalarda çalışan personelin yüksek yoğunlukta iş kaybetme endişesi taşıdığını göstermektedir. Personelin işe alınmasında yönetim kurulunun katkısı olduğunu belirtmesine rağmen (muhtemelen yönetimin değişmesi durumunda) işini kaybetme endişesi taşıması dikkati çekecek bir durumdur. “Yönetim Kurulu yakını olmak”, odalar ve borsalarda istihdamın ana şartı haline dönüşmüştür. Mülga 5590 sayılı kanun döneminde geçerli olan istihdam şartlarının 5174 sayılı kanun ile birlikte artık aranmamaya başlaması “Yönetim Kurulu yakını olmak” uygulaması ile bu kurumlarda kurumsallaşmanın tamamen rafa kalkmasına neden olmuştur. Bu istihdam rejimi kurum içi uygulamalara yansımakta, kurumda yapılan atama ve terfilerde liyakate dikkat edilmemekte, yazılı ve sözlü cezalandırmalarda personel arasında ayırım yapılmaktadır.

Alan araştırması çalışanların yarıdan fazlasının geçim sıkıntısı çektiğini ortaya koyar iken aynı zamanda çalışanlar arasındaki maaş aralıklarının dikkat çekici düzeyde, adil olmayan bir şekilde olduğunu göstermiştir. Bunun yanısıra maaşların yetki, görev ve sorumluluk dikkate alınarak belirlenmediği düşüncesi adil olmayan düzenin yansımasıdır.

Çalışanların anayasal hakları olan yıllık izin, sağlık izni, mazeret izni gibi haklarını yeterince kullanamaması, tam zamanında mesaiden çıkamamaları, ikramiyelerini, fazla mesai ücretlerini zamanında ve eksiksiz alamamaları çalışanlara bakış açısının kurumsal düzeyde yansımalarıdır. Çalışanların örgütlenme özgürlüğünün kurumsal yansımaları olan sendikalaşma bu kuruluşlara uğramamıştır. Çalışanlar adeta sendikalar tarafından keşfedilmeyi beklemektedir.

Alan araştırması, buralarda çalışan personelin kurumsallaşma, istihdam ve özlük hakları bağlamında mutsuz olduğu gerçeğini bizlere açık ve net göstermektedir. Personel kendilerine uygulanan istihdam rejiminden memnun olmadığını, iş güvencesizliği taşıdığını göstermiştir.

## KAYNAKÇA

- CRAMER, Duncan ve HOWITT, Dennis Laurence (2004), **The SAGE Dictionary of Statistics: A Practical Resource For Students in The Social Sciences**, Sage Publications, Londra.
- EDMONDSON, Diane R. (2005), "*Likert Scales: A History*", **Proceedings of The 12th Conference on Historical Analysis And Research in Marketing** (Ed. Leighann C. Neilson), (CHARM), 28 Nisan-1 Mayıs 2005, Sage: Thousand Oaks, Long Beach - CA - USA, ss.127-133, <http://faculty.quinnipiac.edu/charm> (Erişim Tarihi: 18.11.2017).
- ERYILMAZ, Bilal (2009), **Kamu Yönetimi**, Okutman Yayıncılık, Ankara, 2.Baskı.
- GÖZLER, Kemal (2003), **İdare Hukuku**, Ekin Yayınları, Bursa, C.1.
- GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref (2010), **Türkiye'nin Yönetim Yapısı**, Turhan Kitapevi, Ankara, 11.Baskı.
- GÖZÜBÜYÜK, Şeref, TAN, Turgut (2011), **İdare Hukuku, Cilt 1**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- GÜLMEZ, Mesut (1996), **Dünyada Memurlar ve Sendikal Haklar**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- GÜNDAY, Metin (2011), **İdare Hukuku**, İmaj Yayınları, Ankara, 10.Baskı.
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi ve ALNIAÇIK, Ümit (2016), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Beta Yayınları, İstanbul.
- KAYIŞ, Aliye (2010), "*Güvenirlilik Analizi*", **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri** (Ed. Şeref KALAYLI), Asil Yayınları, Ankara, 5.Baskı, ss.404-419.
- ÖZER, Atilla (1994), **Türkiye'de Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları (Anayasa Hukuku Açısından)**, TUGİAD Yayınları, Ankara.
- PARLAK, Bekir ve SOBACI, Zahid (2012), **Kamu yönetimi**, MKM Yayınları, Bursa, 4.Baskı.
- TAN, Turgut (2013), **İdare Hukuku**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- TOBB (2017), **2016 Faaliyet Raporu ve 2018 Yılı İş Programı ve Bütçesi**, TOBB Yayını, Ankara.
- YÜCEL TOY, Banu ve GÜNERİ TOSUNOĞLU, Nuray (2007), "*Sosyal Bilimler Alanındaki Araştırmalarda Bilimsel Araştırma Süreci, İstatistiksel Teknikler ve Hatalar*", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.1, ss.1-20.
- UÇAR, Nezihe (2006), "*Parametrik Olmayan (Non-Parametric) Hipotez Testleri*", **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri** (Ed. Şeref KALAYLI), Asil Yayınları, Ankara, 5.Baskı, ss.83-112.
- VERSAN, Vakur (1986), **Kamu Yönetimi Siyasi ve İdari Teşkilat**, Der Yayınları, İstanbul.
- YILDIRIM, Turan (2005), **Türkiye'nin İdari Teşkilatı**, Alkım Yayınevi, İstanbul.
- YILDIRIM, Turan, YASİN, Melikşah, KAMAN, Nur, ÖZDEMİR, Halit Eyüp, ÜSTÜN, Gül ve TEKİNSOY, Özge (2012), **İdare Hukuku**, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası** (09.11.1982 tarih ve 17863 sayılı Resmi Gazete).
- 657 sayılı **Devlet Memurları Kanunu** (23.07.1965 tarih ve 12056 sayılı Resmi Gazete).
- 4857 sayılı **İş Kanunu** (10.06.2003 tarih ve 25134 sayılı Resmi Gazete).

- 5174 sayılı **Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu** (01.06.2004 tarih ve 25479 sayılı Resmi Gazete).
- 5590 sayılı Mülga "**Ticaret Ve Sanayi Odalari**", "**Ticaret Odalari**", "**Sanayi Odalari**", "**Deniz Ticaret Odalari**", "**Ticaret Borsalari**" Ve "**Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odalari Ve Ticaret Borsalari Birliği**" Kanunu (15.03.1950 tarih ve 7457 sayılı Resmi Gazete).
- Bakanlar Kurulu'nun 5590 sayılı kanuna dayanılarak 18.5.1983 tarih ve 83/6620 sayılı kararı ile kabul edilen **Ticaret ve Sanayi Odalari, Ticaret Odalari, Sanayi Odalari, Deniz Ticaret Odalari, Ticaret Borsalari ve Türkiye Ticaret, Sanayi; Deniz Ticaret Odalari ve Ticaret Borsalari Birliği Personel Yönetmeliği** (05.08.1983 tarih ve 18126 sayılı Resmi Gazete).
- Bakanlar Kurulu'nun 5590 sayılı kanuna dayanılarak 21.09.1994 tarih ve 94/6101 sayılı kararı ile kabul edilen **Ticaret ve Sanayi Odalari, Ticaret Odalari, Sanayi Odalari, Deniz Ticaret Odalari, Ticaret Borsalari ve Türkiye Ticaret, Sanayi; Deniz Ticaret Odalari ve Ticaret Borsalari Birliği Personel Sicil Yönetmeliği** (03.11.1994 tarih ve 22100 sayılı Resmi Gazete).

# Örgüt Kültüründe Bir İş Ahlakı Problemi Olarak Nepotizm

*Nepotism as a Work Ethic Problem in Organization Culture*

**Sonay AKAR**

Doktorant, Giresun Üniversitesi, SBE,  
İşletme A.B.D., [tsonay61@gmail.com](mailto:tsonay61@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-7707-3465>

Makale Başvuru Tarihi: 02.03.2020

Makale Kabul Tarihi: 11.05.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Nepotizm,  
Örgüt,  
İş Ahlakı,

*Nepotizm, örgüt içinde yönetsel açıdan işe alma ve işe yerleştirmede akrabalık ilişkileri ve yakınlık derecesinin göz önüne alındığı bir kavramdır. Kayırmacılık türlerinden biri olan bu anlayış örgüt amaçları için sıklıkla uygulanmaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı nepotizmin örgütün lehine mi yoksa aleyhine mi olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaçla örgütlerdeki bu yaygın anlayışın iş ahlakı bağlamında değerlendirilmesinin daha doğru olacağı kanısına varılmıştır. Çünkü örgütlerdeki nepotizm uygulaması ile birlikte işgörenler liyakat durumlarına bakılmadan üst düzey işlerde görev alabilmekte, kayırılmayan diğer işgörenler ise bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Bu çalışma örgütlerde karşılaşılan nepotizm ve uygulamaları, iş ahlakı bakışıyla çalışanların terfide kayırmacılık, işe alma sürecinde kayırmacılık ve işlem kayırmacılığı faktörleri altında incelenmiştir. Araştırmada nepotizme etki eden pek çok faktöre bağlı olarak ortaya çıkan nepotizm örneklerinin yarattığı etkiler açısından incelenerek bir durum analizi yapılmıştır.*

## ABSTRACT

### Keywords:

Nepotism,  
Organization,  
Work Ethic,

*Nepotism is a concept that takes into degree of closeness and the relationship in hiring and job placement managerially within the organization. This concept which is one of the types of nepotism, is often applied for organizational purposes. The purpose of working from this point, of the nepotism is to reveal that there is in favor of or against of the organization. For this purpose,, it was concluded that it would be more correct to evaluate in the context of work ethic of this common understanding in organizations. Because employees can take part in high level jobs without regard of their merit status with the implementation of nepotism in organizations, if other employees who are'nt favored are affected adversely from this situation. This study has been examined under the factors transaction nepotism, nepotism in the recruitment process and nepotism in promote of employees with business ethic perspective of practices and nepotism encountered in organizations. In the research, a situation analysis was made by examining its in terms created effects of nepotism samples that emerged by depending many factors affecting nepotism.*

## 1. GİRİŞ

Dünya genelinde yaşanan ekonomik daralma artan nüfusa karşılık işgücü piyasasında sürekli artan işsizliğe sebebiyet vermektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında rekabet, kurumsal yönetim sorunları düşük performans gösteren örgütlerin yok olmasıyla sonuçlanmaktadır (Bellow, 2003). Ancak aynı zamanda rekabet avantajı bir örgüt için önemli sayılmaktadır. Bu da nitelikli bir işgücü, insan sermayesi aracılığıyla sağlanabilmektedir (Ombando, 2018:474).

21. yüzyılda modern işletmelerde örgüte dair sadece örgüt kültürünün oluşması yeterli gelmemekte aynı zamanda örgütte çalışanlarında örgüte ait kültürü benimsemesi ve buna uygun davranış ve tutum göstermesi gerekmektedir. Bu yüzden çalışanların işyerlerindeki örgüt kültürünü nasıl algıladıklarını anlayabilmek için, hem kültürün içselleştirilmesi hem de örgütün çalışma alanında başarıyı yakalayabilmesi adına örgütün içinde gelişen nepotizm ve iş ahlakı anlayışları açısından incelemek zorunlu hale gelmiştir.

Örgüt kavramı tanım itibarıyla insanların belirli amaçlarını yerine getirmek için oluşturdukları düzenlemeler şeklinde ifade edilebilir (Robbins ve Coulter, 2007:60). Örgütler topluluklardan meydana gelmektedir. Bir topluluğun ortaya çıkmasında etkin olan kültür kavramının da örgütle olan ilişkisi önemli kabul edilmektedir. Çünkü örgütteki kültür örgütün kişiliğini göstermektedir (Naktiyok, 2001). Örgüt kültürü işgörenleri bir amaç etrafında toplayan ve onların tutum ve davranışlarını etkileyen değer, norm, inanç varsayım ve sembollerden oluşan bir sistemi içermektedir (Özkan ve Gümüş, 2013:1).

Örgüt kültürü literatürde tanımı ve türleri itibarıyla çok değişik şekillerde ifade edilmektedir. Ancak genel ifade edilmiş tarzına bakıldığında güçlü ve zayıf kültürler şeklinde bir ayrım yapıldığı görülmüştür. Örgüt kültüründe kültürü iyi yada kötü, güçlü ya da zayıf olarak nitelendirmek ahlaki açıdan uygun düşmese de güçlü bir örgüt zayıf örgüte göre başarıyı yakalamada daha etkinse tercih edilen örgüt kültürü güçlü örgütü kültürü olacağı gözükmemektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:122). Literatürde örgüt kültürü bu konuyu inceleyen araştırmacıların adıyla anılmakta, farklı biçimlerde modelleştirilmeye ve sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Bu kültür çeşitlerinin de kendi içinde boyutları yer almaktadır. Laurent'in politik, otorite, rol formülasyonu, hiyerarşik; Trompeenaar'ın genel, özel, bireysellik, ortaklaşa, zaman, kesinlik belirsizlik; Quinn ve Cameron'ın klan, adokrasi, hiyerarşi, piyasa; Harrison ve Handy'nin güç, rol, görev, kişi kültür ayrımları başlıcalarıdır.

İş dünyasında iş ahlakı vicdani bir görev bakış açısıyla paydaşlarına etiksel bağlamda adaletli olmaları gerektiğini gösteren bir kavramdır. Fakat değişen dünya düzeninde 21. Yüzyılda ortaya farklı amaçlar ve kar güdüsüyle iş ahlakı kavramı ihlal edilmektedir. Ortaya çıkan usulsüzlükler ve suistimaller bu kavramı destekler niteliktedir (Dana ve Dienhart, 2007:163).

İş ahlakının meslek hayatında başarı için kabul edilen yeni faktörlerden değildir. Bir protestan ahlakının bir iş ahlakı biçimi ekonomik perspektiften önemli olduğu kabul edilmiştir. Diğerleri ise iş ahlakının önemini ve işyerinde refah ile olan ilgisini belirlemiştir. Örneğin, bir çalışanın iş ahlakı kişinin kendine güvenini etkileyebilir. Düşük bir özgüven, düşük iş tatmini ve düşük iş performansı ile sonuçlanan motivasyonun azalmasına neden olabilir. Buna bağlı çalışmalar, güçlü bir iş ahlakı ve işçi verimliliği arasında pozitif bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Cao ve Bill, 2019:10).

Nepotizm günümüzde Dünya çapında ve Türkiye'de giderek artan bir uygulama olarak örgütlerde karşımıza çıkmaktadır. İşgücünün nitelikleri ve yetenekleri dikkate alınmadan tamamen yöneticilerin sosyal olarak bağlı oldukları kişilerin lehine yapılan bir kayırmacılık türüdür (Alesina ve Giuliano, 2007:1). Nepotizmde kayırmacılığın yapılmasını sağlayan sebep kan bağı (akrabalık) iken, diğer kayırmacılık türlerinde eş, dost, arkadaş, siyasi yakınlık, partizanlık, hemşerilik gibi sebepler etkilidir.

21. yüzyılın rekabetçi iş piyasasında işverenler, sadece teknik yeterliliğe sahip değil, aynı zamanda güçlü iş ahlakı özellikleri sergileyen çalışanlar aramaktadırlar. İşverenler, iş ahlakının global olarak rekabetçi bir piyasada rekabet avantajı sağladığının farkındadır, çünkü üretkenliği arttırmaktadır. Sağlam bir iş ahlakına sahip çalışanlar, her zaman çaba göstermeye istekli olurken, sıkı çalışarak kişisel mükemmellik, memnuniyet ve başarı elde etmek istemektedirler (Coa ve Bill, 2019:11).

Bu çalışmada birinci bölümde Türk ve Yabancı literatürdeki örgütlerdeki iş ahlakına ve nepotizme ilişkin çalışmaları incelenmiştir. Daha sonra Nepotizm kavramının tarihi, sebepleri, türleri, olumlu, olumsuz etkileri ve son olarak da Dünya'da ve Türkiye'de yapılmış olan Nepotizm örnekleri anlatılmıştır.

## 2. LİTERATÜR

Literatürde Nepotizm ve kayırmacılık bakımından örgütteki işgörenlerin ve ya entelektüel sermaye bileşenlerinin organizasyon içerisindeki nepotizm uygulamaları, işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını azalttığı sonucunu çıkarılmıştır. Bu sonuca bağlı olarak örgütün faaliyetlerdeki başarısını ve daha mikro düzeyde bireylerin ekonomik refahını negatif biçimde etkilemektedir.

Merrens ve Garrett (1975) güçlü bir Protestan ahlakına sahip işçilerin daha fazla zaman harcadıklarını ve ürettiklerini ortaya koymuşlardır. Araştırmaları, iş ahlakının görev için harcanan zamandaki etkisi için nispeten büyük bir etki büyüklüğü ortaya çıkarmıştır. Greenberg (1977) iş ahlakının görev üzerinde ılımlı ve kalıcı bir etkisi olduğunu bulmuştur. Kan (1969), iş ahlakı ve iş tatmini arasında ortalama 0.17 korelasyon olduğunu bildirmiştir. Kanıtlar, bu sosyal normla ilgili öngörülerin ve artan anlayışın işyerinde verimlilik ve rekabetçiliğin artmasıyla ilgili olduğunu açıkça göstermektedir.

Büte (2011), Türkiye’de ki kamu bankalarına yapılan anketler sonucunda, 243 işgörenden alınan değerlendirmelerde nepotizm ve kayırmacılığa yönelik uygulamaların insan kaynaklarındaki işlevselliğe ve uzmanlaşmaya zarar verdiğini, örgütteki bağlılıkta önemli bir faktör olan iş tatminini ve iş ahlakını düşürdüğünü tespit etmiştir. Düz (2010) yaptığı araştırmasında, işyerlerindeki personelin nepotizm bilincinin, görev yaptıkları kurumsal yapı üzerine olan etkisini incelenmiş ve personelin nepotizm bilinci, görevde yükselmeye kayırmacılık, işe alma aşamasında kayırmacılık ve işlem kayırmacılığı olmak üzere üç farklı boyutta değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın neticesinde, işgörenlerin nepotizm algısının örgütsel bağlılık algısıyla birleştiğinde iş ahlakına olumsuz yönde etki ettiği ortaya koyulmuştur.

Karahan ve Yılmaz (2014), sağlık sektöründeki işgörelere yönelik yapılan anket çalışmasında 272 işgörenin zihinlerindeki nepotizm algısının üyesi oldukları örgüte bağlılıklarına olan etkisini araştırmıştır. Bu çalışmadaki araştırmacılar işgörenlerin nepotizm algısını terfide kayırmacılık, işe alma sürecinde kayırmacılık ve işlem kayırmacılığı olmak üzere üç kapsamda incelerken, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını da duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı açıdan incelemişlerdir. Sonuç olarak bu çalışma nepotizmin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını düşürdüğünü bulmuştur. Çalışmada, nepotizmin, işgörenler üzerindeki olumsuz etkisinin dışında, işletmelere ve topluma da olumsuz etkilerinin de olabileceği konusu üzerine önemle gidilmiştir.

Özkanan ve Erdem (2015), Türkiye’de devlet kuruluşlarından olan dört değişik bakanlıktaki tecrübeli 26 işgörenden alınan bilgiler dahilinde, bu kurumlarda terfideki kayırmacılık uygulamalarının daha fazla olduğunu buna karşın nepotizm ve hemşericilik uygulamalarında düşüşlerin olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada çıkarılan genel sonuç itibarıyla siyasi kayırmacılığın en fazla kullanılan kayırmacılık çeşidi olduğu ortaya koyulmuştur.

Erusta ve Akdeniz (2016) nepotizme dair yaptıkları araştırmada, nepotizmin gelişmişlik düzeyi farklı olan ülkelerde kullanılan bir uygulama olduğu belirtmişlerdir. Çalışmada bu uygulamanın yaygınlığının sebepleri de belirtilmiştir. Toplumda yaşayan bireyler, aralarında kan bağı olan kişilerin maddi ve manevi açıdan iyi olmaları istenilmektedir. Türk adet, örfleri ve müslümanlığın getirdiği başta aile bireylerinin gerçekliğiyle ortaya çıkan baskılar, doğu kültüründe aileye yakınlığından oluşan gerçeklik yapıları, gelişen ve az gelişmiş ülkelerdeki yüksek olan eksik istihdamın insanların nepotizme başvurmasına, gelişmişlik düzeyi düşük ülkelerde nitelikli çalışana ihtiyaç duyulmayan iş kollarının çokluğu sebebiyle işgören tercihinde ilk olarak güvенеbileceği bireyleri seçmeleri, gelişen ülkelerdeki profesyonelliğin değerinin bilinilmemesidir.

## 3. NEPOTİZM

Nepotizmin kavramsal tanımında farklı bakış açılarının dikkate alınması önemli ve gereklidir. Bu açıdan bakıldığında insanlar neden nepotizme ihtiyaç duymaktadır sorusunun cevabını ve bu davranış biçimini göstermenin altındaki sebebin ne olduğunu nepotizmin tarihine bakıldığında görmek mümkündür. Nepotizmin kavramsal çerçevesi, tarihi süreçte geçmiş, bugün ve gelecek analizi, nepotizmin uygulanmasının altında yatan sebepler ve türleri, nepotizmin avantajları ve dezavantajları, nepotizme karşı yapılabilecekler, ulusal ve uluslar arası mecradaki nepotizm uygulamaları incelenmiştir.

### 3.1. Nepotizmin Tarihi ve Kavramsal Çerçevesi

Nepotizm, bireylerin beceri, yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi liyakata bağlı olarak belirlenen özellikleri göz önüne alınmadan, yalnızca akrabalık dereceleri dikkate alınarak kişilerin istihdam edilmesi olarak açıklanmaktadır. Nepotizmin, kullanıldığında haksızlıklar ortaya çıkaran ve yaygın olarak örgütsel bağlantıları olumsuz etkileyen sonuçlar doğurmaktadır (Büte, 2011b:175).

Nepotizm, kamuya ait örgütlerde ve işletmelerde sıklıkla görülen sorunlardan biridir (Bayhan, 2002:1-13). Nepotizm kavramı genellikle olumsuz bir olayı ifade eder nitelikte kullanılmaktadır (Hayajenh vd., 1994:60-62; Aközer, 2003:14-22). Nepotizm kavramının Latince “Nepot” sözcüğünden geldiği ve bunun İngilizce karşılığının Nephew (yeğen) olduğu 1985 ve 1998 yıllarında Abdalla ve Ford Mc Laughin tarafından tespit edilmiştir (Asunakutlu ve Avcı, 2010:4). Nepotizm sözcüğünün büyük olumsuz algısının sebebi ve kökü Rönesans döneminde bazı Papa’ların, özelliklerinin dikkate alınmadan yeğenleri için üst seviye işler bulmaya yönelik hareketlerine dayanmaktadır. Bu uygulamanın o dönemlerde kilisenin etkinliği ve yeğen olmayan kişilerin moralleri üzerindeki olumsuz etki yüzünden kavramın olumsuz algılanmasında etkili olduğu kabul edilmektedir (Ciulla, 2005:155).

Adam kayırmacılık yirminci yüzyılda, siyasi patronaj deyimiyle akrabalar arasında bir mücadele haline geldiği ve nepotizm karşıtı politikalar ve sosyal amaçlar uygulanmaya konduğu görülmektedir (Bellow, 2003:1). Geçmiş dönemdeki yaşanan bu problemin, bugün ki analizinde çalışanların örgüte bağlılıkları konusunda yaşanan bazı problemlerle açık şekilde benzerlikler gösterdiği düşünülebilir.

Türk Dil Kurumu, Nepotizmi “*akraba ve yakın arkadaşları kayırma*” biçiminde ifade etmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>). Literatürde kayırmacılık adı altında nepotizmin yani akraba kayırmacılığına ilişkin pek çok tanım yer almaktadır; Bir kişinin yetenek, başarı ve eğitim seviyesi vb. özellikleri dikkate alınmadan yalnızca siyasetçi, bürokrat ve diğer kamu görevlileri ile olan yakın akrabalık ilişkileri göze alınarak bir devlet işinde istihdam edilmesine ve ya atanmasına akraba kayırmacılığı ya da nepotizm denilmektedir. Akraba kayırmacılığı, reaktif bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı az gelişmiş ülkelerde daha fazla ortaya çıkmaktadır (Özsemerci, 2003:20).

Liyakatin gerektirdiği bir takım faktörleri göz önüne alınmadan gerekli niteliklere sahip olmayan bireylerin yalnızca kan bağı ilişkilerine bakılarak istihdam edilmesine ya da terfi edilmesine nepotizm denilmektedir. “*Kin selection*” veya akraba kayırma insanlarda (bazı biyologlara göre hayvanlarda da) var olan doğal bir içgüdüdür. Sosyal bilimlerde yer alan biyolojik/ekolojik bakış açıları ise, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğini söylemektedir. Bu bakış açıları nepotizm, çevresel koşullar ve bireysel ihtiyaçlar alanı olarak tanımlanan sosyal ekolojide, “*seçilmiş*” bir davranış olarak belirtilmektedir (Özler vd., 2007:438).

Nepotizm, en sade şekliyle bir işletmede ya da örgütte akrabaların istihdamına olanak tanıyan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012:46). Ayrımcılık ve kayırmacılık türlerinden olan, akraba kayırmacılığı olarak tanınan Nepotizm’de kayırmaya sebep olan varlık “kan bağı” iken, yakın bağlar gereği daha çok duygusallık etkin faktördür. Favorizm’de, aile dışındaki diğer yakın arkadaş, dost ve ahabap ile olan ilişkilerin ve baskıların gizli etkisinden söz edilebilir (Büte, 2011:388).

### 4. NEPOTİZM UYGULAMASININ SEBEPLERİ VE TÜRLERİ

Nepotizm olgusu kurumlarda işe alımdan başlayarak terfi etmeye, işgörenlere ait bütün uygulamalarda özellikle bir akrabanın atanması veya terfi etmesi ve bu sonuç itibarıyla liyakat kurallarının göz ardı edilip, yakınlıkların türüne ve ilişkilerine bakılarak subjektif işlemlerin yapıldığı ve özellikle aile işletmelerinde kullanılmakta olan bir yöntemdir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2016:6).

Aile işletmeleri açısından aileden gelen kişilerin avantajlı konumu itibarıyla örgütteki üst düzey yöneticilerin aileden atanması, önemli bir strateji olarak sayılmaktadır. Bu stratejiler şu şekilde sıralanabilir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012:48);

- Örgütte aile üyelerinin iktidar kaybını engellemesine yardım etmesi,
- Aile şirketlerinin sermayelerinin büyük kısmını kendi özkaynaklarından sağlama düşüncesi,
- İş daha kısa öğrenme süresi,
- Daha düşük zarar, daha yüksek başarı, daha az işgücü devri,

- Nepotizmin varlığı ile kurallara gerek duyulmadan daha kolay iletişimin sağlanacağı ve başarının sürekliliğini gerçekleştireceği,
- Aile üyesi olan işgücünün örgüte bağlılığına olumlu etkileri olacağı kabul edilen bu stratejiler arasındadır.

Nepotizmin varolmasına sebep olan bütün bu stratejiler aile işletmelerinde çok fazla olmakla birlikte, kamu ve özel sektörde yoğun bir biçimde artarak devam etmektedir. Günümüzde iş yaşamında başarıdan ziyade çalışanlara olan güven duygusu nepotizm adı altında kendini göstermekte ve önemli sayılmaktadır.

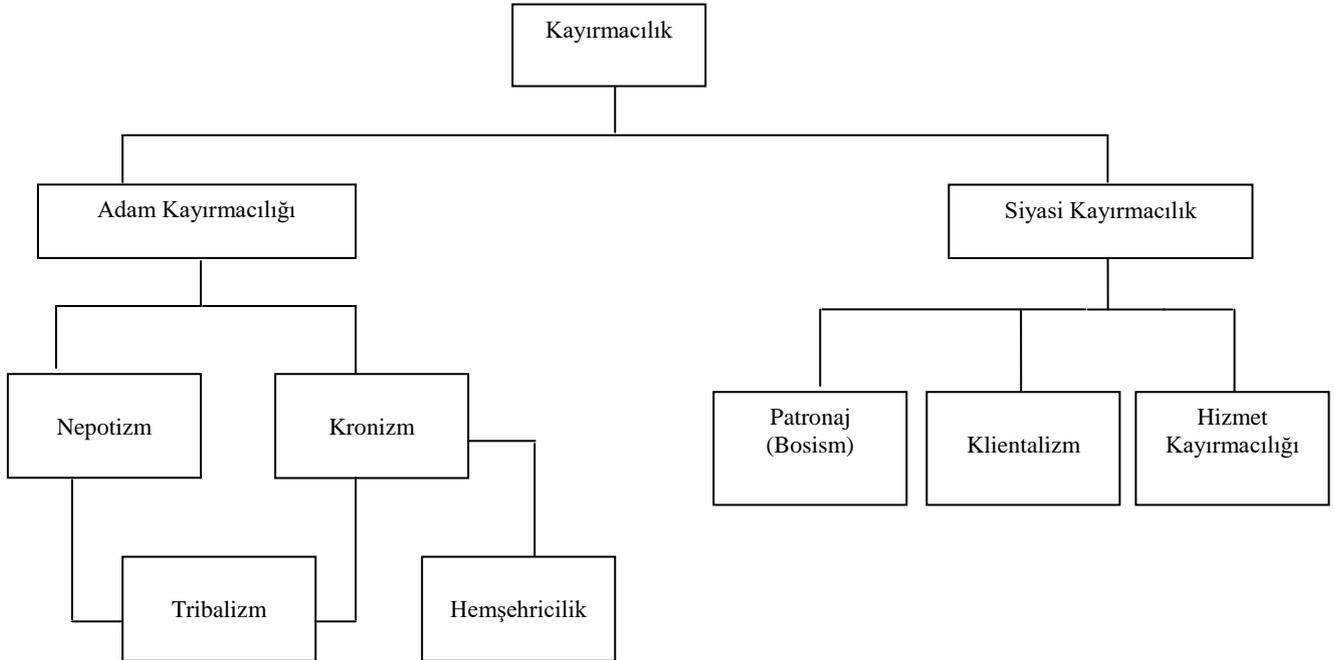
#### 4.1. Nepotizmin Türleri

Kavramsal analiz bağlamında çıkarılan sonuçta liyakatin varolmadığı bir ortamda kayırmacılığın ve nepotizmin (akraba kayırmacılığı) yapıldığı görülmektedir. Bu yüzden bu aşamada nepotizmin türlerini inceleme faydalı olacaktır. Nepotizmin türleri konusunda literatüre bakıldığında yapılan araştırmalarda farklı anlayışların olduğu görülmektedir.

Nepotizmin türlerine geçmeden önce kayırmacılık (favoritizm) ve Nepotizm (nepotism) Türkçe’de bu iki kavram arasında anlam birliği olmasına rağmen kayırmacılık daha kapsamlı anlama sahiptir ve önce bunlardan bahsetmenin konunun anlaşılması açısından faydalı olacağı öngörülmüştür. Şekil 1’de görüldüğü üzere kayırmacılığın türleri, özel ya da kamu iş alanında bir akrabanın atanması veya terfi etmesi akraba kayırma (nepotizm), kamu ya da özel iş alanında ekonomik işlerle ilgili durumlarda tanıdıklara öncelik verme eş, dost kayırma kronizm (cronism), etnik, hemşerilik, dini ve politik taraftarlık himaye, patronaj (patronage), kamu kaynaklarını iktidar partisinin taraftar seçmenleriyle paylaşmaya klientelizm (clientelism) ve politik süreçte diğer bir yozlaşma biçimi ise yine iktidar partisinde kamu kaynaklarının belirli bir seçim bölgesinde seçim kazanmak için seçmenlere dağıtılması partizanlık ya da hizmet kayırmacılığı (pork barreling) olarak adlandırılmaktadır. Nepotizmle, kronizm aslında birbirine yakındır, aralarındaki fark kronizmde kayırılan kişi akraba olmayıp, eş dost ya da arkadaş gibi ifade edilebilir (Özler ve Büyükarıslan, 2011:278-279).

Devlet veya özel sektör yönetimindeki sistemlerde karşılaşılan bu davranış şekilleri bireylerin sistem içindeki görevlere atanmasında ya da terfi ettirilmesinde arkadaşlık, akrabalık, eş dost ilişkileri, partizanlık faktörlerinin hakim olduğu görülmektedir (Uz, 2011:72).

Şekil 1. Kayırmacılık ve Türleri



Kaynak: Özkanan ve Erdem, 2015:7.

Esas itibariyle nepotizmin türlerine bakıldığında; Vanhanen, etnik kayırmacılığı, büyük akraba toplulukları seviyesinde incelemekte ve kabul etmektedir. 1964 yılında Hamilton’un bulduğu etnik kayırmacılık Van den Berghe tanımlamasında sosyo biyolojik bir kuram olarak söz etmektedir.

Jones koşullu, bireysel ve grup kayırmacılıktan söz etmiştir, koşullu nepotizmi “*bir seçenek, sosyal olarak dayatılan karşılıklı zorlama, karşılıklı mutabık içeren kayırmacılık*” olarak tanımlamıştır. Bireysel kayırmacılıkta akrabalık seviyesinde kardeş ve yarı kardeş şeklindeki bireyler arasında ayırım kayırmacılıkta da farklı fedakarlıklarla sonuçlanacaktır. Bu tanımlama bireysel kayırmacılıkta etkin olmaktadır. Grup kayırmacılığın gerçekleştiği zamanlarda ise, özveri yalnızca akrabalıkla ilgili olmayıp, ek olarak ortak kayırmacılık kuralını zorlamak için akraba grubunun beceri ve eğilimlerine de bağlı bulunmaktadır. Fakat grup kayırmacılıkta akrabalık derecesinin yakın akraba, uzak akraba şeklinde ayırım yapılması önemli etkilere sebebiyet vermektedir.

Bellow, nepotizmi daha genel ifadeyle kayırmacılığı eski ve yeni olarak nitelendirmiştir. Eski kayırmacılıkta, şirketin geleceği ve çıkarları göz önünde tutularak ailelerin kız ve erkek çocuklarını evlendirmesi bu kayırmacılık türünde yapılmaktadır. Yeni kayırmacılık ise, işletmenin yönetim sisteminde yukarıdan aşağıya doğru olmaktan çok aşağıdan yukarı doğru çalışmaktadır, zoraki bir durum değil istekler dahilinde sistem işlemektedir. Çünkü bu kayırmacılık türünde ailelerin etkinliği zoraki bir biçimde değil kendiliğinden devre dışı kalarak çocukların etkinliği önplanda olması sebebiyle ilişkilerde doğal olarak gelişmektedir (Bellow, 2003:3). Crocombe, kayırmacılığı adam kayırmacılığı türünde inceleyerek, bu kayırmacılıkta akrabalık ilişkileri ve saygınlığı olan birey için aşağıdan adam kayırma şeklinde gerçekleştiğini belirtmiştir.

Nepotizm açıklamalarda görüldüğü üzere farklı bakış açıları altında ve farklı türlerde incelendiği görülmüştür. Ancak ölçek bazında Ford ve Mc Laughin tarafından 1985 yılında geliştirilmiş, Hayajenh vd. tarafından ise 1998’de ve daha sonra Asunakutlu ve Avcı tarafından 2010 yılında yapılan bir çalışmada kullanılan ölçeğe göre ise İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık, İşlem Kayırmacılığı ve Terfi Sürecinde Kayırmacılık olmak üzere üç türde ele alınmıştır.

- **İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık;** Bu kayırmacılık türüne işe alım sınavları örnek olarak gösterilebilir. Liyakat durumlarına bakılmadan yakın akrabalıktan dolayı ortaya çıkan bir süreçtir.
- **İşlem Kayırmacılığı;** aynı işyerinde çalışanların kayırmacılıktan dolayı bu çalışanların bir kısmının işin niteliğine göre daha avantajlı işlerde çalıştırılmasıdır. Yani çalışanların yeterlilikleri aynı fakat işin zorluğu vb özellikleri nedeniyle bir kısım kişilerin kayırılmasıdır. İşlem kayırmacılığını örgütsel adalet kavramı gerekliliklerinin yerine getirilmediği bir durum olarak da nitelendirebiliriz. Bu bağlamda bu araştırmada bağlantı kurulan örgütsel bağlılık üzerinde de çalışanların örgüte bağlılıkları konusunda olumsuz etki yapacağını açıkça göstermektedir.
- **Terfi Sürecinde Kayırmacılık,** terfi konusuna kavramsal olarak bakıldığında yüksek ücret, statü ve geniş yetkilerin bütününden oluşmaktadır. Örgütte başarılı, kendini kanıtlamış, özverili, liderlik özelliği olan sorumluluk alabilen kişilere sağlanan haklardır. İşe alma kayırmacılığında kayırılmayanların örgüte ilgisi yoktur ve işlem kayırmacılığında da maddi bir gelir farkı yoktur. Ama terfi sürecinde kayırmacılıkta örgüt içi bir durum vardır ve beraberinde terfi ettirilmeyenlerin örgüte olumsuz etkilerinin (çatışmalar, işten ayrılmalar) göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Çalık ve Naktiyok, 2018:345).

## 5. NEPOTİZMİN ETKİLERİ

### 5.1. Olumlu Etkileri

Nepotizme kavramsal ve tanımsal açıdan bakıldığında ortaya çıkan olumsuz düşüncelere karşın, Bellow (2003), “*Nepotizme Övgü*” isimli kitabında nepotizmi işletmelerin başarılı olmasında önemli bir faktör olarak kabul etmiştir. Nepotizmin farklı ve bir çok alanda uygulandığını ve kurumsallaşmış bir yapıya dönüştüğünü söylemektedir. Fakat bu çalışmada, işgörenler tarafından değil, işletmenin sürekliliği açısından bakılmıştır (Asunakutlu ve Avcı, 2009:731). Nepotizm ile birlikte genç kuşakların çalışmayan ve iş sahibi olmayan bireyler olarak aile sisteminin dışına çıkarılması önlenmektedir (Asunakutlu ve Avcı: 2010:97).

### 5.2. Olumsuz Etkileri

Nepotizmin örgütlerde işgörenler arasındaki ilişkilerini olumsuz etkilediği güvensizliğe ve doyumsuzluğa sebep olduğu, işgörenlerin işe karşı bağlılıklarının azalttığı, çalışanlarda endişeyi artırdığı, adalet dışı uygulamalar yüzünden örgütsel bağlılıkları azalttığı, ödül ya da işlerin görevlendirilmesinde performans yerine kişiler arası ilişkisinin iyi olduğu çalışanlara verildiği gibi negatif etkiler oluşmaktadır (Pearce, 2015:43).

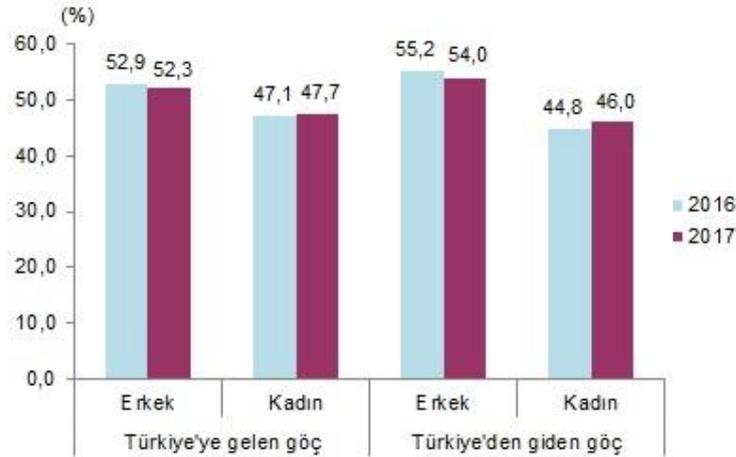
İşletmeler içinde kuvvetli akrabalık ve arkadaşlık bağların yaratılması işletmenin çıkarlarını olumsuz bir biçimde etkiler ve dışa kapalı bir örgüt yapısının oluşmasına sebep olur (Büte, 2011a:389).

Kayırmacılıkta kan bağı faktörüne bağlı olarak yapılan uygulamalar örgütlerde aile çatışmalarına, kuşaklararası savaflara, bireylerin örgüte olan bağlılığının zayıflamasına etkin ve nitelikli yöneticilerin örgütten uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Özellikle aile şirketlerinde aile üyelerinin iktidar kaybını engellemeye yönelik bir strateji olarak benimsenen nepotizm, aslında profesyonel davranışın, örgüt içi demokratik yönetim biçiminin ve firmanın kurumsallaşmasının önünü tıkamaktadır (Özler vd., 2007:438-439).

Aslında Türkiye açısından düşünüldüğünde nepotizmin güncel ve en olumsuz etkisi beyin göçüdür (insan sermayesi kaçıışı). Örneğin bu yılın başında Türkiye İşveren Sendikaları tarafından yapılan araştırmada, beyin göçünün Türkiye'nin gelişmesini negatif yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu araştırmaya göre, Türkiye en fazla beyin göçü veren 34 ülke içinde 24. sırada yer alıyor. Türkiye, iyi eğitim alan her 100 kişiden 59'unu kaybederken, ülkede üniversitede okuyan gençlerin yüzde 73'ü yurtdışında çalışmak ve yaşamak istemektedir. Bu araştırmaya göre beyin göçünün Türkiye ekonomisine yıllık maliyeti 2.5 milyar doları bulduğu ifade edilmektedir. Almanya merkezli İstihdam Araştırma Enstitüsü Beyin Göçü Veritabanı'nın (IAB) verilerine göre ise Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'ne (OECD) üye 20 ülke arasında yaşayan, yüksek okul ve üzeri eğitim seviyesine sahip Türkiyeli göçmenler, 30 yılda üç katına çıkmıştır. 1980'de yüzde 4.4 olan oran, 2010'da 12.4'e yükselmiştir (Kaya ve Çetin, 2008:23).

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) göç istatistikleri şekil 2'de gösterilmektedir. Göç istatistikleri beyin göçünün Türkiye'deki durumunu ortaya koymaktadır. Açıklanan verilere göre ekonomik, siyasi, sosyal, kültürel nedenlerle Türkiye'den göç edenlerin sayısı 2017 yılında bir önceki yıla göre yüzde 42.5 artarak 253 bin 640 kişi oldu. TÜİK rakamlarına göre, Türkiye'den göç eden nüfusun yaş grupları arasındaki dağılımına bakıldığında; en fazla göç edenler yüzde 15.5 ile 25-29 yaş grubudur. Bunu yüzde 14.4 ile 20-24 yaş ve yüzde 12.3 ile 30-34 yaş grubu izlemektedir (TÜİK, <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30607>).

Şekil 2. Türkiye'ye Gelen ve Türkiye'den Giden Göçün Cinsiyete Göre Dağılımı (2016 - 2017)



Kaynak: TÜİK, 2019.

Smyrnios (2004) kayırmacılık uygulamalarının örgütlerde insan kaynakları departmanının özgür çalışmasının önünde engel olacağını, bunun da örgütlerin etkin nitelikli yöneticilerin oluşmasına engel olacağını belirtmiştir (Araslı vd., 2006:296). Brown (2003), örgütsel bağlılık konusundaki çalışmasında, kayırmacılığın örgütlenme içindeki dört temel olumsuz etkisini tanımladı (Ombanda, 2018:479);

- **Çalışanların moral bozukluğu:** Çalışanların daha az motive olmasıyla sonuçlanır.
- **Dahili sabotaj:** Diğer çalışanlar, niteliklerini ve amaçlarını sürekli olarak sorguladıkları için, tercih edilen çalışana kasten zarar vermeye çalışabilirler.
- **Örgütteki güvensizlik:** Çalışanların örgütten ayrılmasıyla birlikte, örgütteki güven ve uyum yok olmaktadır.

- **Yüksek personel devir hızı:** Nepotizmle ilişkisi olan çalışanlar terfi dışında tutulmakta fakat işverenin yakınlığı sayesinde yüksek ücret ödemesi yapılabilmektedir. Bu bir maliyet unsuru olarak örgütlerde ortaya çıkmaktadır.

Barney'in (1998) yaptığı çalışmalar, çalışanın olumsuz etkilerini göstermektedir. Kayırmacılık çok fazladır ve potansiyel olarak birkaç faktörün kombinasyonunu içermektedir. Düşük Kişisel Hesap Verebilirlik, Düşük Çalışan Hesap Verebilirliği, Düşük Verimlilik, Çalışan Moralsizliği, Düşük Güven İlişkisi, Düşük Müşteri Deneyimi ve Yüksek Performanslı Ciro (Ombando, 2018:480).

## 6. TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA NEPOTİZM ÖRNEKLERİ

Nepotizm örneklerine bakıldığında AB'de mecliste kuvvetler arasında yasama ve yürütme organındaki birlik içinde siyasi krize yol açan anlaşmazlığın sebebi yolsuzluklardı. Jacques Santer başkanlığındaki AB Komisyonu, Mart 1999'da görevinden toplu olarak istifa etti. Komisyonun eğitim ve araştırma mevzularından sorumlu Edith Cresson'un özellikle personel politikalarında yolsuzluklara (nepotizme) bulaşmış olmasından dolayı parlamento aracılığıyla istifası istenmiş, ancak kendisi görevi bırakmak istemeyince komisyonun tüm üyeleri istifa etmiştir (Demir, 2014:19).

Siyasi alanda gerçekleşmiş nepotizm örneğinden yola çıkılarak nepotizm yapıldığı takdirde sonuçlarının da ağır olacağı uygulanan yaptırımdan görülmektedir. Özellikle siyasi alanda yaygın olarak gerçekleştirilen nepotizmin olumsuz etkisinin olumlu etkisinden daha fazla olduğu açık görülmektedir.

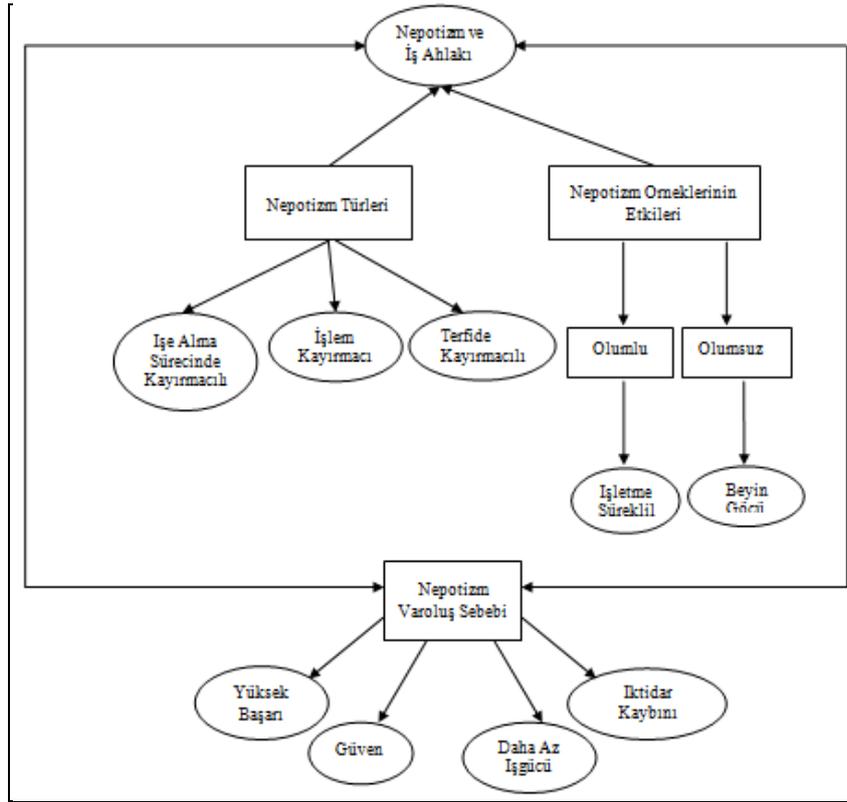
Demokratik siyasette "hanedanlar" kayırmacılık önerebilmektedir. Hindistan'daki Ghandi ailesi veya ABD'deki Kennedy ve Bush aileleri, siyasi pozisyonlara yükseldiği ailelerin ünlü örnekleridir. Bu nepotizm türünde işe alımda ve terfi ettirilmede ekonomik ve siyasi gücün kullanıldığı görülmektedir (Sundell, 2013:6). İlhan ve Erdem, 2003 yılında gazetede yer alan bir nepotizm örneğini dikkate alarak farklı isim ve bilgilerle simülatif olarak açıkladığı örnekte aile üyelerinin ve eş dostunun kan bağı olan kişilerin örgütte istihdam ettiği ya da eş dostunun akrabalarını örgüt içinde terfi ettirildiği ortaya çıkarılmıştır (Erdem ve İlhan, 2010:135).

Nepotizm toplumda çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Kamu ve özel sektörde, siyasi alanda, akrabalar arasında ve sektör farkı gözetilmeden daha bir çok yerde nepotist davranışlar yapılmaya devam edilmektedir. Nepotizm bir davranış biçimi olmasının yanında yöneticilerin de kullandığı bir anlayıştır. Nitekim yöneticiler işletmeye olumlu etkileri olduğunu düşündükleri için nepotizmi savunmaktadırlar. Bunların sebepleri arasında tanıdıkların daha güvenilir olduğuna inanma, özellikle aile işletmelerinde iktidar değişikliğini engelleme, yakın akrabaların işe alımı ile işsizliği önleme gösterilmektedir.

Aile işletmelerinde yapılan nepotizmin olumlu sayılan etkilerinin yanında bir takım olumsuzlara da sebep olacağı bilinen bir gerçekliktir. Aile işletmelerinde iktidar kaybını engellemeye yönelik yaşanan anlaşmazlıklar işletmenin sürekliliğini olumsuz etkileyen önemli faktörlerdendir. Kayırmacılığın bir biçimi olan nepotizm ya da akraba, adam kayırmacılığı ekonomik açıdan az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde daha fazla uygulanmaktadır. Aile işletmelerinde ortaya çıkan nepotizm ise daha çok gelişmiş ülkelerde kendini göstermektedir.

Nepotizme dair Almanya'da yapılan bir skandalda, birçok devlet temsilcisinin uzun zamandır eş ve çocuk asistanı olarak çalıştığı ortaya çıkmıştır. ABD'de, George W. Bush yönetimi, başkan yardımcısı Cheney ve yüksek mahkeme hakimi Antonio Scalia gibi etkili kişilerin çocuklarına bürokraside iş vermekle suçlanmıştır. İngiliz Avam Kamarası'ndaki parlamento üyelerinin eşleri rutin olarak sekreter olarak çalışmıştır. Literatürde örneklerin fazla olmasıyla birlikte nepotizmi sistematik olarak daha geniş bir ölçekte incelemek, liyakat yerine bağlantılar temelinde ne zaman işe alınacağını nasıl belirleneceği sorusu nedeniyle zordur (Sundell, 2013:5). Nepotizm örneklerinin etkilerini de içine alan nepotizm modeli, kavramsal açıklamalar çerçevesinde şekil 3'de gösterilmiştir:

Şekil 3. Nepotizm Modeli



Kaynak: Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

## SONUÇ

Yeni dünya düzeninde sürekli bir değişim içinde olan teknolojik ve ekonomik faktörler örgütün başarı düzeylerini etkilemektedir. Örgütler bu faktörlerin etkisi altında değişime ve rekabete ayak uydurmaya çalışmaktadır. Örgütlerin mekanik sistemler olmasının dışında aynı zamanda sosyal bir sistem açısından bakıldığında, örgütteki insan kaynağının özellikle sanayi devriminden sonra bu başarı ya da başarısızlıkta önemli etkisinin olduğu görülmüştür.

Bir örgütte işgörenlerin ya da entelektüel sermayenin işyerindeki nepotizm yaptırımları bireyler ve toplum üzerinde olumsuz etkilerinin ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır. Çünkü örgüt içinde sadece örgüt kültürünün oluşması yeterli gelmemekte aynı zamanda örgütte çalışanlarında örgüte ait kültürü benimsemesi ve buna uygun davranış ve tutum göstermesi gerekmektedir. İşyerinde kayırmacılığın bir türevi olan nepotizmin varlığı önce bireyi olumsuz etkilenmekte daha sonra da örgütün ekonomik anlamda başarısızlığına etki etmektedir.

Genel olarak bakıldığında kayırmacılık ve bağlamındaki nepotizm olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir. Aslında bireyleri bu davranış şekline iten sebepler ve doğurduğu sonuçlara bakıldığında bazı kesimler için nepotizmin olumlu olarak algılanmakta olduğu fark edilmiştir. İşsizlik, aile işletmelerinde güven duygusunun ön planda olması, işletmelerin sürekliliğinin düşünülmesi gibi sebepler nepotizm algısını olumlu olarak varsaymaktadır.

Aslında nepotizmin iyi ya da kötü bir davranış şekli olduğunu anlamada en doğru yöntem topluma olan etkisini dikkate almaktan geçmektedir. Bu bağlamda örgütlerdeki nepotizmin yapılan çalışmalar ve değerlendirmeler kapsamında pek çok faktörlerle bağ kurarak incelenmesi sonucunda literatürde olmayan ancak günümüz Türkiye'sinde nepotizmin ortaya çıkardığı en olumsuz etkinin ülke ekonomisine yarattığı maliyet açısından beyin göçü olduğunun tespiti yapılmıştır. Nitekim Tüik'in 2018 yılında yayınladığı istatistikte siyasi, ekonomik ve kültürel nedenler yüzünden göç edenlerin sayısındaki artış bu durumu destekler niteliktedir.

**KAYNAKÇA**

- AKÖZER, Mehmet (2003), “*Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk*”, **Görüş Dergisi**, S.12, ss.14-23.
- ALESINA, Alberto ve GIULIANO, Paola (2007), “*The Power of the Family*”, **NBER Working Paper**, National Bureau of Economic Research, Cambridge, ss.1-52, <https://www.nber.org/papers/w13051.pdf> (Erişim Tarihi: 03.01.2019).
- ARASLI, Hüseyin, BAVIK, Ali ve EKİZ, Erdoğan H. (2006), “*The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels In Northern Cyprus*”, **International Journal of Sociology and Social Policy**, S.26(7/8), ss.295-308.
- ASUNAKUTLU, Tuncer ve AVCI, Umut (2010), “*Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.15(2), ss.93-109.
- BAYHAN, Vehbi (2002), “*Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm*”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.26(1), ss.1-13.
- BELLOW, Adam (2003), “*In Praise of Nepotism*”, **The Atlantic**, <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2003/07/in-praise-of-nepotism/302753/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- BÜTE, Mustafa (2011a), “*Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma*”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.15(1), ss.383-404.
- BÜTE, Mustafa (2011b), “*Nepotizmin İş Stresi İş Tatmini Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.20(1), ss.175-194.
- CIULLA, Joanne (2005), “*In Praise of Nepotism?*”, **Business Ethics Quarterly**, S.15(1), ss.153-160.
- ÇALIK, Abdurrahman ve NAKTİROK, Atilhan (2018), “*Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*”, **Ege Akademik Bakış**, S.18(3), ss.343-351.
- ÇİVİLİDAĞ, Aydın ve ŞEKERCİOĞLU, Güçlü (2016), “*İşe Personel Alma Nepotizm ve Örgütsel Gelişme Hakkında İnsan Kaynakları Çalışanlarının Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Analiz*”, **4. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, 4-5 Kasım 2016, Çukurova Üniversitesi Yayını, Adana, ss.102-125.
- DANA L, Gold ve DIENHART, John W. (2007), “*Business Ethics in The Corporate Governance Era: Domestic And International Trends in Transparency, Regulation, And Corporate Governance*”, **Business And Society Review**, S.112(2), ss.163-164.
- DEMİR, Fatih (2014), “*Kamu Yönetiminde Etik: Tartışma ve Birkaç Örnek*”, **İnsan & İnsan Dergisi**, S.1, ss.14-22.
- ERDEM, Ramazan (2010), “*Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)*”, **Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık** (Der. Ramazan Erdem), Beta Yayınları, İstanbul, ss.135-166.
- ERUSTA, Murat ve AKDENİZ, Murat (2016), “*Çalışma Hayatında Nepotizm ve Liyakat*”, **E-Doküman**, ss.1-28, [https://docs.google.com/document/d/1uOKkFJ\\_MP5uwelHmDoLkhJ5CsRs5oGShUceuP\\_W9n-g/edit](https://docs.google.com/document/d/1uOKkFJ_MP5uwelHmDoLkhJ5CsRs5oGShUceuP_W9n-g/edit) (Erişim Tarihi: 02.05.2019).
- FORD, Robert ve MCLAUGHIN, Frank (1985), “*Nepotism*”[*Nepotizm*], **Personnel Journal**, S.64(9), ss.57-61.
- HAYAJENH, Abdalla F., MAGHRABI, Ahmed S. ve AL-DABBAGH, Taher H. (1994), “*Research Note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers*”, **International Journal of Manpower**, S.15(1), ss.60-67.
- İŞCAN, Ö. Faruk ve TİMURÖĞLU, M. Kürşat (2007), “*Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.1(21), ss.119-135.
- KARACAOĞLU, Korhan ve YÖRÜK, Derya (2012), “*Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algulamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması*”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, S.14(3), ss.43-64.

- KARAHAN, Atilla ve YILMAZ, Hüseyin (2014), “*Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.14(27), ss.124-148.
- KAYA, Muammer ve ÇETİN, Ergün (2008), “*Türkiye’de Araştırma-Geliştirme: Ne Durumdayız? Ne Yapmalıyız?*”, **Üniversite Sanayi İşbirliği Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı**, 26-27 Haziran 2008, Çukurova Üniversitesi Üsam Yayını, Adana.
- NAKTİYOK, Atılhan (2001), “*Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi Arasındaki Döngüsel İlişki*”, **Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, S.4(1), ss.159-169.
- OMBANDO, Paul Olendo (2018), “*Nepotism And Job Performance in The Private And Public Organizations in Kenya*”, **International Journal of Scientific And Research Publications**, S.8(5), ss.474-494.
- ÖZKANAN, Arzu ve ERDEM, Ramazan (2015), “*Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma*”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.2(4), ss.7-28.
- ÖZKAN, Çiğdem ve GÜMÜŞ, Murat (2013), “*Ege Bölgesinde 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri*”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.15(25), ss. 1-14.
- ÖZLER, Hayrettin, ÖZLER, Derya Ergun ve GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren, (2007), “*Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma*”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.17, ss.437-450.
- ÖZLER, Derya Ergun ve BÜYÜKARSLAN, Alper (2011), “*The Overall Outlook of Favoritism in Organizations : A Literature Review*”, **International Journal of Business and Management Studies**, S.3(1), ss.275-285.
- ÖZSEMERÇİ, Kemal (2002), **Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar: Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri**, Sayıştay Yayını, Ankara.
- PEARCE, Jone L. (2015), “*Cronyism and Nepotism Are Bad for Everyone: The Research Evidence*”, **Industrial and Organizational Psychology**, S.8(1), ss.41-44.
- ROBİNS, Stephan P. ve COULTER, Mary (2007), **Management**, Prentice Hall, U.S.A to United Kingdom, Ninth Edition.
- SUNDELL, Anders (2013), **Nepotism in the Swedish Central Public Administration 1790-1925**, APSA 2013 Annual Meeting Report.
- TÜİK - TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (2018), **Uluslararası Göç İstatistikleri 2017**, TÜİK Yayını, Ankara, <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30607> (Erişim Tarihi: 30.05.2019).
- UZ, Abdullah (2011), “*Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi*”, **İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.1(2), ss.59-94.
- ZHAOJIE, Cao ve ROGER, B. Hill (2019), “*Work Ethic in China Changes Over Time From 2004 to 2018*”, **International Journal of Vocational Education and Training Research**, S.5(1), ss.10-15.

## Pazarlamada Yeni Bir Çerçeve: Sosyal Medya ve Web 2.0

*A New Framework In Marketing: Social Media And Web 2.0*

**Yasemin GEDİK**

*Dr., Beykent Üniversitesi,  
SBE, İşletme Yönetimi A.B.D.,  
dr.yasemingedik@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-1166-3227>*

Makale Başvuru Tarihi: 19.03.2020

Makale Kabul Tarihi: 10.05.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZET

**Anahtar  
Kelimeler:**

Sosyal Medya,

Web 2.0,

Sosyal Medya  
Platformları,

Sosyal Medya  
Pazarlama  
Stratejileri,

*İnternet ve teknolojinin olağüstü hızda ilerleyişi, sürekli olarak yeni fikirlerin gerçekleşmesi için yeni fırsatlar sunarak işletmelerin pazarlama yaklaşımlarında da köklü değişimleri beraberinde getirmiştir. Bloglar, sosyal medya platformları, Web 2.0, sosyal ağlar gibi yeni nesil çevrimiçi konseptler giderek daha fazla kullanıcının dikkatini çekmeye başlamıştır. Sosyal medya, işletmelerin müşterileri /toplumla etkileşime girme ve hizmetlerini sunma şeklini değiştirerek anahtar faktör haline gelmeye başlamıştır. Daha önce işletmelerin, sosyal medyayı neden kullanmaları gerektiğiyle ilgili sorular, yerini sosyal medyayı nasıl kullanmaları gerektiği ile ilgili sorulara bırakmıştır. Sosyal medya, işletmelerin sadece hedef kitleleriyle yakından iletişim kurmasını sağlamakla kalmaz, marka farkındalığı ve satışlarını arttırmak için de ideal bir ortam sunar. İşletmelerin, rekabette öne geçmek için her biri kendi içinde farklı nitelikler ve fonksiyonlar sunan sosyal medya platformlarından uygun olanı seçmesi de bir diğer önemli noktadır. Bu makalenin amacı, sosyal medya, sosyal medya pazarlaması, sosyal medyanın avantajları, Web 2.0, sosyal medya stratejileri ve sosyal medya platformları hakkında geniş bir kavramsal çerçeve oluştururken, konuyla ilgili güncel istatistikleri de paylaşmaktır. Ayrıca, sözkonusu faaliyetleri geliştirirken yöneticilerin karar vermelerine rehberlik edecek detaylı bir teorik bakış açısı sunmaktadır.*

### ABSTRACT

**Keywords:**

Social Media,

Web 2.0,

Social Media  
Platforms,

Social Media  
Marketing  
Strategies,

*Extraordinary advances in the internet and technology have brought radical changes in the marketing approaches of businesses, by constantly offering new opportunities for new ideas to come true. Next generation online concepts such as blogs, social media platforms, Web 2.0, social networks are getting more and more users' attention. Social media has begun to become a key factor by changing the way businesses interact with customers / society and deliver their services. Previously, the questions about why businesses should use social media left their place to the questions about how to use social media. Social media not only enables businesses to communicate closely with their target audiences, but also provides an ideal environment to increase brand awareness and sales. Another important point is that businesses choose the appropriate one from social media platforms, each offering different qualities and functions in order to take the lead in competition. The purpose of this article is to provide a broad conceptual framework on social media, social media marketing, social media advantages, Web 2.0, social media strategies and social media platforms, while also sharing up-to-date statistics on the subject. It also provides a detailed theoretical perspective to guide managers in making decisions while developing these activities.*

## 1. GİRİŞ

Hızla gelişen teknolojinin dünyayı ve günlük faaliyetleri yeniden şekillendirmesiyle işletmeler televizyon, gazete, dergi gibi geleneksel iletişim biçimlerinin ötesine geçmekte ve giderek daha yeni iletişim biçimlerini benimsemektedir. Bu gelişimi desteklemede internet önemli bir unsurdur (Irshad ve Ahmad, 2019:1-2; Alalwan vd., 2017:4; Soegoto ve Utomo, 2019:1). İnsan etkileşimindeki en büyük değişikliklerden biri, son zamanlarda çevrimiçi sosyal ağların yaygınlaşmasıdır. Çevrimiçi sosyal davranışı kolaylaştıran web tabanlı platformların hızlı büyümesi, insan faaliyetlerinin, habitatların ve etkileşimlerin doğasını önemli derecede farklılaştırmıştır. (Tiago ve Verissimo, 2014:703). Sosyal medya araçlarının yükselişi, bireylerin belirli bir şirket veya kuruluşla ilgili olumlu ve olumsuz deneyimlerini dünyayla paylaşmalarını sağlamıştır (Cox ve McLeod, 2014:851).

Sosyal medya, sohbet ortamını kullanarak bilgi, bilgi ve görüş paylaşmak için çevrimiçi toplanan insanlar arasındaki etkinlikler, uygulamalar ve davranışlardır. Sosyal medya olgusunun ortaya çıkması, pazarlamada geleneksel yöntemlerden sosyal medya platformlarının kullanımına doğru bir kayma yaratmıştır (Quy vd., 2019:62). Günümüzde World Wide Web, mobil uygulamalar, sosyal medya ve diğer dijital iletişim teknolojilerinin kullanımı milyarlarca insanın günlük hayatının bir parçası haline gelmiştir. Sosyal ağlar, çevrimiçi kullanıcıların vakit geçirmesinin, çevreleriyle iletişimde kalmasının, haberleri ve diğer içerikleri takip etmesinin en popüler yollarından biridir. İnsanlar sosyal medyayı, ürünler hakkında bilgi almak, ürünleri satın almak, başkalarıyla iletişim kurmak ve satın alma deneyimlerini iletmek için kullanmaktadır. Bu durum, sosyal medyanın, tüketici davranışını etkileyen faktörler arasında ilk sıralara çıkarmaktadır (Theocharidis vd., 2019:375-376).

Sosyal medya, belirli bir içeriğin, yani fotoğrafların, videoların, fikirlerin ve yorumların paylaşılmasını içeren iki yönlü bir iletişim sağlayan Web 2.0 ve web tabanlı uygulamalardan oluşur. Sosyal medya sayesinde kullanıcılar, duygularını, deneyimlerini, düşüncelerini ve açıklamalarını paylaşabilirler (Mazurek vd., 2019:118). 2005 yılında geniş bir popülerlik kazanan terim, genellikle son kullanıcılar tarafından halka açık olarak oluşturulan ve kullanılan çeşitli medya içeriği biçimlerini tanımlamaktadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'ne (OECD) göre, kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğin bu şekilde değerlendirilebilmesi için üç temel gereksinimi yerine getirmesi gerekmektedir: ilk olarak, herkesin erişebileceği bir web sitesinde veya seçilen bir grup insanın erişebileceği bir sosyal ağ sitesinde yayınlanması; ikincisi, belirli miktarda yaratıcı çaba göstermesi ve üçüncüsü, profesyonel rutinlerin ve uygulamaların dışında yaratılmış olması gerekir (Kaplan ve Haenlein, 2010:61).

Sosyal medya, bilgi edinmekten satın alma sonrası memnuniyetsizlik bildirimlerine kadar tüketici davranışlarını da etkilemiştir. Sosyal medyanın, işletmelerin tüketicilerle zamanında ve düşük maliyetlerle ilişkilerini geliştirmesine yardımcı olmak, tüketicilerin algı ve tutumlarını etkilemek, satışları arttırmak, daha önce ulaşılamayan müşterilere ulaşılmasını sağlamak, benzer düşüncedeki insanları bir araya getirmek gibi birçok avantajı bulunmaktadır (Vinerean vd., 2013:67; Tsimonis ve Dimitriadis, 2014:331-332). We Are Social 2020 Ocak raporuna göre, Türkiye'deki 16-64 yaş arası kullanıcılar günde ortalama 7 saat 29 dakika internet kullanmaktadır. Aynı yaş aralığının mobil internet kullanımı ise günde ortalama 4 saat, sosyal medya kullanımı ise günde ortalama 2 saat 55 dakikadır. Türkiye'de iş amacıyla sosyal medya kullananların oranı yüzde 44'tür. Kişi başına düşen sosyal medya hesabı dünyada ortalama 8,6 iken, Türkiye'de 9,1'dir. Türkiye'de Facebook reklamlarının erişim oranının yüzde 58, Instagram reklam erişim oranı ise yüzde 57'dir. 8 milyon 400 bin erişim hacmi ile Türkiye, LinkedIn reklamı erişiminde en yüksek potansiyele sahip ülkeler arasında 15. sırada yer alıyor. Türkiye, Twitter reklamı erişiminde en yüksek potansiyele sahip ülkeler arasında 5. sırada yer almaktadır (<https://wearesocial.com/>, E.T.: 01.01.2020).

Geçtiğimiz 40 yıl boyunca, işletmelerin işlerini nasıl yürüttüğü ve insanların nasıl işbirliği yaptığı konusunda büyük değişimler yaşanmıştır. Dünya çapında sosyal ağlardaki kullanıcı sayısındaki yüksek artış ve son birkaç yıl içinde küresel ticaret çevrelerinde sosyal medya kullanımının yaygınlığına dayanarak, insanların sosyal medyayı günlük yaşamlarına hızla adapte ettiğini söylemek mümkündür. Bu yüzden araştırmacılar, sosyal medya pazarlamasına yoğun ilgi göstermektedir. Önceki araştırmalar; kullanıcı tarafından oluşturulan içerik, müşteri katılımı, işletme tarafından oluşturulan içerik, sosyal medya sayfalarında işletmelerin pazarlama iletişimi, çevrimiçi ağızdan-ağıza pazarlama ve çevrimiçi marka toplulukları gibi sosyal medya pazarlamasının çeşitli yönlerini (Pan vd., 2019:73-74; Leung vd., 2015:148) incelemiştir. Ayrıca sosyal medya pazarlamasının tüketici davranışı üzerindeki etkilerini ele almıştır. Bu çalışmalar, sosyal medyanın pazarlama özelliklerinden veya sosyal ağ etkisi/ algılanan sosyal medya içerik deneyimi gibi sosyal medya özelliklerinden gelen sosyal

medyanın pazarlama sonuçları üzerindeki (müşteri davranışı açısından) etkisini açıklamaktadır (Ananda vd., 2014:2).

Dünyada internet kullanan insan sayısı Ocak 2019'a göre %7 artışla (298 milyon yeni kullanıcı) 4.54 milyara yükselmiştir. Ocak 2020'de itibariyle, 3.80 milyar sosyal medya kullanıcısı bulunmakta ve bu sayı 2019'dan bu yana %9 (321 milyon yeni kullanıcı) artmıştır. Ortalama bir internet kullanıcısı her gün çevrimiçi olarak 6 saat 43 dakika geçirmektedir. Günlük uyku saatinin ortalama 8 saat olduğu düşünülürse, uyanık olunan zamanın %40'ından fazlasını internete ayrılmaktadır. Global Web Index, kişi başına sosyal medya kullanımının günlük ortalama 2 saat 24 dakika olduğunu bildirmektedir. Ayrıca Dünyadaki internet kullanıcılarının yüzde 92'si şu anda mobil cihazlar üzerinden bağlanmaktadır (<https://wearesocial.com/>, E.T.: 01.01.2020).

Bu makalenin amacı, sosyal medya, sosyal medya pazarlaması, sosyal medyanın avantajları, Web 2.0, sosyal medya stratejileri ve sosyal medya platformları hakkında geniş bir kavramsal çerçeve oluştururken, konuyla ilgili güncel istatistikleri de paylaşmaktır. Ayrıca, sözkonusu faaliyetleri geliştirirken yöneticilerin karar vermelerine rehberlik edecek detaylı bir teorik bakış açısı sunmaktadır.

## 2. SOSYAL MEDYA

Sosyal medya terimi, teknik beceri gerektirmeden, içeriğin kullanıcılar tarafından kolayca oluşturulmasını, iyileştirilmesini ve paylaşılmasını kolaylaştırmak için Web 2.0 teknolojilerinden yararlanan çevrimiçi platformlar ve mobil uygulamalar ailesini açıklar. Sosyal medya başlangıçta büyük ölçüde metin tabanlı, ses, görsel ve animasyonlu içeriği kapsayacak şekilde hızla gelişmiştir. Özellikle son yıllarda, daha fazla görsel ve canlı içeriğe doğru kayda değer bir geçiş olmuş ve kısa video hikayeler çeşitli platformlarda popüler hale gelmiştir. Genel olarak, sosyal medya ortamı son derece dinamiktir, düzenli olarak yeni özellikler ve uygulamalar ortaya çıkmakta ve diğerleri kaybolmaktadır (Gretzel, 2019:1). Sosyal medya, endüstri devriminden bu yana gerçekleşen en büyük devrim olarak kabul edilmektedir (Ansari vd., 2019:5).

Sosyal medya, Web 2.0'nin teknolojik ve ideolojik temelleri üzerine inşa eden ve kullanıcı tarafından üretilen içeriğin oluşturulmasına ve değiştirilmesine izin veren bir grup internet tabanlı uygulama olarak tanımlanmaktadır. Web 2.0, teknolojik ve ideolojik temeli temsil ettiğinde, kullanıcı tarafından oluşturulan içerik, insanların sosyal medyayı kullandıkları tüm yolların toplamı olarak görülebilir (Kaplan ve Haenlein, 2010:61). Sosyal medya, kullanıcı tarafından paylaşılabilir içerik oluşturan yazılım araçlarını tanımlayan geniş bir terimdir (Paquette, 2013:3). Sosyal medya, etkileşimleri, işbirliklerini ve içerik paylaşımını kolaylaştırmayı amaçlayan çevrimiçi uygulamalar, platformlar ve medyadır (Kim ve Ko, 2012:1481). Sosyal medya, teknolojinin entegrasyonu, sosyalleşme, düşüncelerin kelimeler veya görsel materyaller yoluyla paylaşılmasıdır (Ansari vd., 2019:5). Sosyal medyanın temel tanımlarının bir özeti Tablo 1'de verilmektedir.

**Tablo 1.** Sosyal Medyanın Temel Tanımları

Yazar(lar)	Tanım
Blackshaw ve Nazzaro (2004)	Sosyal medya, ortak ilgi alanları hakkında başkalarıyla bilgi paylaşmak isteyen tüketiciler tarafından oluşturulan ve kullanılan çeşitli yeni çevrimiçi bilgi kaynaklarını temsil eder.
Richeter ve Koch (2007)	Sosyal medya, kullanıcılar arasında etkileşimi, işbirliğini ve paylaşımı kolaylaştıran her türlü çevrimiçi medya ve içerik uygulaması veya platformdur
Russo vd. (2008)	Sosyal medya uygulamaları, katılımcı bir kültürel deneyimi ve kurumlar arasında çevrimiçi işbirliğini kolaylaştırma işlevine sahiptir
Kaplan ve Haenlein (2010)	Sosyal medya, Web 2.0'nin ideolojik ve teknolojik temelleri üzerine inşa edilmiş, kullanıcı tarafından üretilen içeriklerin oluşturulmasına ve değiştirilmesine izin veren bir grup İnternet tabanlı uygulamadır
Xiang ve Gretzel (2010)	Sosyal medya internette tüketici tarafından üretilen içeriği taşıyan ilk araç olarak düşünülmüştür
Kietzmann vd. (2011)	Sosyal medya, bireylerin ve toplulukların kullanıcı tarafından oluşturulan içeriği paylaştığı, birlikte oluşturduğu, tartıştığı ve değiştirdiği mobil teknolojileri ve web tabanlı son derece etkileşimli platformlardır.
Lim vd. (2012)	Sosyal medya, hedef markanın kimliğinin veya imajının geliştirilmesinde işbirliği yapan tüketicilerle iki yönlü görüşmelere olanak tanır ve uygulamalar gönderme, etiketleme gibi tipik internet etkinliklerine atıfta bulunur.
De Vries vd. (2012)	Sosyal medya, müşteri ilişkilerini geliştiren iletişim araçlarıdır ve müşteri ilişkileri, pazarlama iletişimini ve markalaşmayı yönetmek için kullanılabilir.

Leonardi vd. (2013)	Sosyal medya, kurum içindeki iç iletişim ve sosyal etkileşim için araçlardır.
Rapp vd. (2013)	Sosyal medya, şirketlerin ve müşterilerin ağıdaki marka ve ürünler hakkında bilgi ve içerik paylaşabilecekleri etkileşimli platformlardır
Zembik (2014)	Sosyal medya, öncelikli fikri sosyal etkileşimi sağlamak olan İnternet ve mobil uygulamalardır
Obar ve Wildman (2015)	Sosyal medya, kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğin can damarı olduğu İnternet 2.0 tabanlı uygulamalardır. Bunlar aynı zamanda bireylerin veya halkların profillerini birbirine bağlayarak çevrimiçi sosyal ağların geliştirilmesini kolaylaştırır
Filo vd. (2015)	Sosyal medya, kullanıcılar tarafından oluşturulan içeriğin kuruluşlar ve bireyler arasında etkileşimini, birlikte oluşturulmasını, geliştirilmesini ve paylaşılmasını kolaylaştıran yeni multimedya teknolojileridir
Godey vd. (2016)	Sosyal medya, sosyal topluluklarında tüketicilerle daha fazla kişisel ilişki kurmak ve oluşturmak için büyük fırsatlar sunar ve marka içeriğinin oluşturulma, dağıtılma ve tüketilme şeklini değiştirir
Kumar vd. (2017)	Sosyal medya, şirketlerin birbirleriyle ve şirketle etkileşime girebilecek müşterileri çekme ve elde tutma şeklini değiştirir
Alalwan (2018)	Sosyal medya, pazarlama ve reklamcılık faaliyetleri için giderek daha fazla kullanılan platformlardır ve insanların, kuruluşların ve hatta hükümetlerin ticari, sosyal, politik ve eğitim düzeyinde etkileşim kurdukları yeri temsil etmektedir.
Kapoor vd. (2018)	Sosyal medya farklı geçmişlerden gelen kullanıcılar arasında ilişki kurmaya izin vererek sürdürülebilir bir sosyal yapıya neden olur
Martín-Consuegra vd. (2019)	Sosyal medya, markaların anlık bilgi alışverişi, paylaşımı ve etkileşimler için hedef kitleye iki yönlü iletişim platformu olarak kullandığı, tüketiciler ve marka sadakati için güvenilir deneyimler yaratan ağlardır

Kaynak: Colella vd., 2019:33.

Sosyal medya, işletmelere potansiyel ve mevcut tüketicilerle etkileşim kurma, müşterilerle daha derin ve anlamlı ilişkiler kurma fırsatı sunar. Bu, özellikle en ufak bir hata nedeniyle tüketici güveninin kaybedilebileceği, belirli bir ürün, hizmet, marka veya şirket hakkında olumsuz geri bildirimlerin ve bilgilerin yayılmasına yol açabilecek günümüz iş ortamında önemlidir (Ziyadin vd., 2019:2-3).

Sosyal medya, kamusal etkileşim yoluyla internet üzerinde içerik etkileşimi ve dolaşımı için tasarlanmış medyadır (Glendah vd., 2019:50). Sosyal medya ve sosyal ağ terimleri genellikle birbirlerinin yerine kullanılmasına ve bazı örtüşmelere sahip olmalarına rağmen, gerçekte aynı değildirler. Sosyal medya, mesaj ileten bir iletişim kanalı olarak işlev görür. Sosyal ağ, birkaç taraf arasında bilgi paylaşımını içeren iki yönlü ve doğrudan iletişimdir. Sosyal ağ sitelerinin çeşitli tanımları vardır. Kullanıcı katılımı ve kullanıcı tarafından oluşturulan içerik birçok tanımın ortak unsurudur. Sosyal medya, sosyal ağların olduğu ortamdır (Belfiore vd., 2019:45-46; Paquette, 2013:3). Sosyal medya, insanların mesajla ve ortam aracılığıyla birbirleriyle nasıl etkileşime girdikleri ile ilgilidir. Kullanıcılar, iletinin içeriğini oluşturmaya aktif olarak katılmaktadır. Bu içerik oluşturma, sosyal medyanın güçlü ve benzersiz bir odağıdır (Bateman vd., 2019:100-101).

Sosyal medya, tüketicilerin davranışlarını şekillendirmede, markaları sosyal medyaya daha fazla ve geleneksel pazarlama faaliyetlerine daha az kaynak ayırarak pazarlama iletişimi stratejilerini değiştirmeleri konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Markalar, tüketicilerin zihninde güçlü ve olumlu marka bilgisi oluşturmak için, ürün/hizmetleriyle ilgili bilgileri Facebook, Instagram, Twitter ve YouTube vb. sosyal medya platformlarında paylaşmaya ağırlık vermektedir. Sosyal medya platformlarının etkileşimli doğası, tüketici-marka etkileşimini teşvik etmektedir. Bu da, tüketici-marka ilişkisinin geliştirilmesinde faydalıdır (Cheung vd., 2019:1; Bae ve Zamrudi, 2018:851).

Global Index, genç kullanıcıların markaları ve ürünleri araştırırken sosyal medyaya yönelme olasılığının daha yüksek olduğunu ve sosyal ağların arama motorlarını 16 ila 24 yaş arasındaki insanlar için en popüler çevrimiçi araştırma yöntemi olarak kullandığını bildirmektedir. Benzer şekilde, 16 ile 64 yaşları arasındaki dünyadaki internet kullanıcılarının %43'ü satın alacakları ürünü araştırırken sosyal ağları kullandıklarını söylemektedir. 2019 yılında dünya genelinde tüketici e-ticaret kategorilerinde harcanan toplam miktarlar (<https://wearesocial.com/>, E.T.: 01.01.2020):

- Moda ve güzellik - 620.1 milyar \$.
- Elektronik ve fiziksel medya - 456.9 milyar \$.

- Yemek ve kişisel bakım - 168.8 milyar \$.
- Mobilya ve ev eşyaları - 316.7 milyar \$.
- Oyuncak ve hobiler - 383.2 milyar \$.
- Seyahat - 1.19 trilyon \$.
- Dijital müzik - 13.59 milyar \$.
- Video oyunları - 83.15 milyar \$,

olarak gerçekleşmiştir.

### 3. SOSYAL MEDYA KANALLARI

Sosyal ağlar sosyal medyanın temel türüdür. Sosyal ağlar, topluluklar arasındaki güvenin artmasına katkıda bulunan iletişim ve etkileşim platformlarıdır. Kullanıcıların görüşlerini, içeriklerini paylaşmalarını, etkileşimi ve topluluk oluşturmayı teşvik etmelerini sağlayan herhangi bir web sitesi veya çevrimiçi platform bir sosyal ağ olarak sınıflandırılabilir (Ziyadin vd., 2019:2). En popüler sosyal ağlar arasında Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, WhatsApp, Telegram bulunmaktadır (Ajina, 2019:1514). Son on yılda, sosyal medya en büyük iletişim ve pazarlama araçlarından biri haline gelmiştir. Standart bir sosyal medya yapısı mevcut değildir ve sosyal medya siteleri işlevlerinde ve özelliklerinde farklılık gösterir (Chiang vd., 2019:114-115). Tablo 2’de farklı sosyal medya kanallarının tanımları ve örnekleri verilmiştir.

**Tablo 2.** Farklı Sosyal Medya Kanallarının Tanımları ve Örnekleri

Sosyal Medya Kanalları	Tanım	Örnek
Mikro blog	Temel olarak metin tabanlı ve kelime sınırlaması dışında bloglarla işlevini gören blog türü	Twitter, Tumblr, Sina Weibo, Tencent Weibo
Blog	Bloggerların günlük tutmasına, kişisel deneyimlerini paylaşmasına, belirli bir alandaki bilgileri paylaşmasına, yorum göndererek okuyucularla etkileşime geçmesi olanak tanır.	Blogger, Sina Blog, Blogbus
Sosyal Ağ Siteleri (SNS)	İnsanların kişisel profiller oluşturdukları, gerçek dünyada tanıyabilecekleri veya bilmedikleri diğer kullanıcılarla sanal olarak tanıştıkları, bağlantı kurdukları, iletişim kurdukları ve ilişkiler geliştirdikleri web siteleri. Fotoğraf veya video paylaşım özellikleri gibi farklı özellikler içerir.	Facebook, My Space, LinkedIn, Renren, Douban
Sanal dünya	Sanal oyun dünyalarını ve sanal sosyal dünyayı içerir. 3D ortamda gerçek dünyaya benzeyen çevrimiçi uygulamalardır. Bir resim veya özelleştirilmiş insan benzeri bir karakterle temsil edilen kullanıcılar, oyunların kuralları tarafından kısıtlanmadığı sürece kendi servetlerini oluşturabilir veya sanal dünyadaki diğerleriyle etkileşime girebilir	Second Life, World of Warcraft, 51.com
Ortak Projeler	Kollektif zekadan oluşur ve içeriğinin çalışması için kullanıcılara oldukça bağımlıdır. İki ana tipte sınıflandırılmıştır: Vikisözler ve sosyal yer imi siteleri. Herhangi bir kullanıcının içeriği geliştirmesine veya yanlış olduğuna inanılan içeriğin itiraz ederek düzenlemesine izin verir	Wikipedia, Delicious, baidu.com
İçerik Toplulukları	Kişilerden gelen metin, fotoğraf, video ve sunum slaytları gibi materyallerin paylaşılması için tasarlanmıştır. Video ve müzik paylaşım siteleri, bir tür içerik topluluğu olarak sayılabilir.	YouTube, Youku, Tudou
Geribildirim için Adanmış Siteler	Kullanıcıların sayısız konuda deneyim, görüş ve düşünce paylaşmasına, okumasına, incelemesine, yanıtlamasına, tartışmasına ve paylaşmasına olanak tanıyan web siteleri. Bulletin Boards Sistemleri ve çevrimiçi forumlar iki ana tiptir.	TripAdvisor, Yelp dianping.com, tianya.com, mafengwo.com
Mobil Sosyal Uygulamalar	Mobil cihazların çeşitli hizmetler sunmak için artan gücünden faydalanan yeni bir paradigma. Mobil Sosyal Uygulamalar, birbirine bağlı kişiler arasındaki sosyal etkileşimleri destekler.	WhatsApp, WeChat

Kaynak: Yang ve Wang, 2015:169; Walaski, 2013:40-41.

#### 4. WEB 2.0

Web 2.0 terimi, ilk kez 2004 yılında O'Reilly Media ve Media Live International tarafından düzenlenen bir konferansta kullanılmıştır. Web 2.0'in genel olarak kabul edilmiş bir tanımı yoktur. En yaygın kullanılanlardan biri, kullanıcı katılımı, açıklık ve ağ etkileri ile karakterize edilen olgun bir ortam, internetin gelecek nesillerine kolektif olarak temel oluşturan bir dizi ekonomik, teknolojik ve sosyal eğilimleridir. Kullanıcılar veri ve hizmetleri başkalarının onları tekrar harmanlamasına izin verecek şekilde sağlar, böylece katılım mimarisi ile bir etki ağı oluşturur (Orenga-Rogla ve Chalmers, 2019:4). Web 2.0, sosyal ağlar, bloglar ve mesaj panoları gibi kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğe sahip internet alanlarını ifade etmektedir (George ve Lewenstein, 2019:99). Web 2.0 teknolojisi, metin, grafik, ses ve sosyal ağda paylaşılan içerik sunar. Çevrimiçi etkileşim ve işbirliği şeklini değiştiren ikinci nesil internet hizmetlerini temsil eder. Yeni nesil Web 2.0 araçları, kullanıcıların aktif katkıda bulunduğu ve içerik üreticileri haline geldiği katılımcı yaklaşımları teşvik eder (Hazari vd., 2019:188).

Web 2.0, iş ve sosyal süreçlerde katılımcı olarak kullanıcıların bilgilerini, deneyimlerini ve pazar gücünü genişleten açık kaynaklı, kullanıcı kontrollü ve etkileşimli çevrimiçi uygulamaların bir koleksiyonudur. Bilgi içeriğinin verimli bir şekilde üretilmesine, yayılmasına, paylaşılmasına ve düzenlenmesine / rafine edilmesine izin vererek fikir ve bilgi akışını kolaylaştırmaktadır (Brennan ve Croft, 2012:3). Çevrimiçi bloglar, forumlar ve sosyal ağ siteleri gibi Web 2.0 teknolojilerinin yükselişi, yalnızca internet kullanıcıları arasındaki iletişim araçlarını değil, aynı zamanda tüketicilerin satın aldıkları markalarla etkileşime girme biçimlerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Son araştırmalar, sosyal medyaya yönelik pazarlama bütçelerinin sürekli büyüdüğünü göstermektedir. Bu da, markaların popüler sosyal medya platformlarında marka sayfaları oluşturarak sosyal medyada yer almayla daha fazla ilgilenmelerine yol açmaktadır (Tsimonis ve Dimitriadis, 2019:2; Constantinides, 2014:42).

Dijital bilgi ve iletişim teknolojileri, toplumların sosyal ve kültürel yaşamını büyük ölçüde etkilemekte ve özellikle Web 2.0 teknolojilerinin geliştirilmesi yeni düşünme, bilgilendirme, iletişim kurma yollarına olanak sağlamaktadır (Pinheiro, 2020:1). Webloglar, wikiler, Twitter gibi sosyal medya araçlarının artan popülaritesi, Web 2.0 yazılımını karakterize eden özelliklerin sonucudur. Bu tür dijital araçlar kullanıcı dostu, kişiselleştirilebilir, içerik oluşturma ve değiştirmeye izin verir. Ayrıca, sosyalleşme, paylaşım ve işbirliği için buluşma yerleri olabilirler (McLoughlin ve Alam, 2019:125).

Harris ve Rea (2019), Web 2.0 teknolojilerini, 5 temel kategoride sınıflandırmıştır. Buna göre (Harris ve Rea, 2019:138);

1. **Wiki:** Erişimi basitleştirilmiş bir biçimlendirme dili kullanarak içeriğe katkıda bulunma veya içeriği değiştirme olanağını sağlamak için tasarlanmış web sayfaları topluluğudur. Genellikle ortak web siteleri oluşturmak için kullanılır. En iyi bilinen örneklerinden biri Wikipedia'dır. Wikisözler de eğitimde öğrenciler tarafından desteklenen bilgi sistemlerini kolaylaştırmak için kullanılabilir.
2. **Blog:** Web günlüğü (blog), genellikle düzenli yorum girişleri, etkinlik açıklamaları veya grafik/ video gibi diğer materyalleri olan bir kişi tarafından tutulan bir web sitesi türüdür.
3. **Podcast:** RSS beslemelerini işleyebilen bir yazılım kullanarak internette ücretsiz olarak indirilebilen bir dijital medya dosyası, genellikle dijital ses veya videodur. Dosya daha sonra kişisel bir bilgisayarda veya mobil cihazda oynatılabilir. YouTube, şu anda podcast yayınlamak ve görmek için en popüler sitedir. Ses podcastları genellikle mp3 dosyasıdır ve en yaygın podcast türüdür. Video podcastlar çeşitli formatlarda olabilir, ancak mpeg-4 en yaygın olanıdır. Podcastların popülaritesinin nedeni, dizüstü bilgisayarlar, ipodlar, cep telefonları, mp3 çalarlar veya diğer taşınabilir cihazlar kullanılarak çalınabilmeleridir.
4. **Sosyal Ağ:** Genellikle bir veya daha fazla bağımlılık şekliyle bağlanan bireylerden veya kuruluşlardan oluşan sosyal bir yapıdır. Facebook ve MySpace en büyük sosyal ağlar arasındadır. Twitter, kullanıcılarının tweet olarak bilinen mesajları göndermesine ve okumasına olanak sağlayan birleşik bir sosyal ağ ve mikro blog hizmetidir.
5. **Sanal Dünya:** Kullanıcıların coğrafi sınırlar olmadan birbirleriyle etkileşime girmesini sağlayan bilgisayar simülasyonlu bir ortamdır. Her kullanıcı bir avatar ile temsil edilir. Bu avatar, kendisine atanan, kullanıcıya benzeyen (örneğin, cinsiyet, saç rengi, vb.) genel bir temsil olabilir veya daha karmaşık sanal dünyalarda, kullanıcının tercihlerine göre tamamen özelleştirilebilir. Linden Lab'ın

Second Life'ı (SL), şu anda 15 milyondan fazla kayıtlı hesapla en büyük sanal dünyadır. Diğer sanal dünyalar ActiveWorlds ve Twinity'dir.

Web 2.0 araçları ile yönetilen bilginin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Orenga-Rogla ve Chalmeta, 2019:4):

- **Katkı:** Her kullanıcı, bilgilerini özgürce sağlama olanağına sahiptir.
- **Paylaşma:** Bilgi içeriği diğerleri için (güvenlik mekanizmaları aracılığıyla) serbestçe kullanılabilir.
- **İşbirliği:** Bilgi içeriği, bilgi tedarikçileri arasında işbirliği yoluyla oluşturulur ve korunur.
- **Dinamizm:** Bilgi içeriği, ortamdaki ve durumdaki değişiklikleri yansıtacak şekilde sürekli güncellenir.
- **Güvenilirlik:** Bilginin katkısı, bilgi tedarikçileri arasında güvene dayanmalıdır.

Sosyal medyanın önemini bir pazarlama aracı olarak ele almak için, kullanıcılar tarafından World Wide Web'in yeni geliştirilen kullanım şeklini vurgulamak önemlidir. Yeni kullanım şekli, kullanıcıların aktif olarak katılımını içermektedir. Burada tüketiciler dijital içeriğin oluşturulmasına ve tüketimine sürekli katılmaktadır. Bu sayede, kullanıcılar sadece bilginin pasif izleyicileri değil aynı zamanda internet platformlarının katma değer sağlayıcıları haline gelmektedir (Bae ve Zamrudi, 2018:852).

## 5. SOSYAL MEDYA PAZARLAMASI

Literatür, sosyal medya pazarlaması için farklı tanımları ortaya koymaktadır. Sosyal medya pazarlaması, sosyal ağların kullanımı yoluyla tüketicilerin daha fazla dikkat ve katılımı teşvik eden yeni nesil bir pazarlama aracıdır. Sosyal medya pazarlaması, tüketicilerle iki yönlü iletişimi kolaylaştırmak için sosyal platformlarla ilgilenen bir pazarlama stratejisidir (Dwived vd., 2015:4-5). Sosyal medya pazarlaması, sosyal medya aracılığıyla markaya dikkat çekme sürecidir. Ayrıca, sosyal medya pazarlaması, kullanıcıların dikkatini çekecek ve onları okuyucularıyla paylaşmaya teşvik edecek içerik oluşturmayı amaçlamaktadır. Sosyal medya, ortak ilgi alanlarına fikirleri paylaşmak ve tartışmak için sanal bir alan sağlar. Sosyal ağlar, kullanıcıların sürekli iletişim yoluyla bir topluluk oluşturmasına olanak tanır. Sosyal medya pazarlama, pazarlama iletişimi ve markalaşma hedeflerine ulaşmak için çeşitli sosyal medya platformlarında kullanılan bir internet pazarlama türüdür (Ziyadin vd., 2019:2). Sosyal medya pazarlaması, tüketicilerin satın alma davranışlarını olumlu yönde etkilemek için sosyal medyayı kullanan ticari pazarlama etkinlikleri veya süreçleridir (Chen ve Lin, 2019:22).

Sosyal medya pazarlaması, ağızdan-ağıza pazarlama ilkelerini kullanarak çevrimiçi platformlarda tüketiciler arasında marka bilinirliğini artırmak için mevcut sosyal medya platformlarının kullanımınıdır. Bu nedenle, iki tanıtım biçimini destekler:

1. Şirketlerin müşterileriyle olan iletişimini ifade eden geleneksel pazarlama tanıtımı.
2. Sosyal medya platformları için benzersiz olan ve tüketiciden-tüketicieye iletişim içinde yer alan sosyal tanıtım.

Sosyal medya pazarlaması, işletmelerin satış yapmaya çalışmaktan tüketicilerle bağlantı kurmaya geçmek zorunda kaldıkları ilişki pazarlamasıyla da ilgilidir (Farook ve Abeysekara, 2016:116). Sosyal medya pazarlaması, 21. yüzyıl ticaretinin ayrılmaz bir unsurudur (Felix vd., 2017:118).

Sosyal medya pazarlaması ile yakın anlamda kullanılan dijital pazarlama, çeşitli dijital kanalları kullanarak farkındalık yaratmanın yanı sıra marka, ürün veya hizmetleri çevrimiçi olarak tanıtmak anlamına gelir. Dijital pazarlama, internet tabanlı ve internet tabanlı olmayan kanallar da dahil olmak üzere tüm dijital platformlar aracılığıyla tanıtım yapılmasıdır. Sosyal medya pazarlama, ürün veya markayı tanıtmak için sosyal medya sitelerini, forumları ve blogları kullanan bir pazarlama şeklidir. Dijital pazarlama geleneksel pazarlamaya göre daha hesaplıdır, ancak sosyal medya pazarlamasından daha pahalıdır. Sosyal medya, işletmelerini ücretsiz olarak tanıtmak için herkesin erişebileceği bir platformdur. Dijital pazarlamanın diğer avantajı, tıklama veya ziyaret veya gösterim başına harcama yapmaktır. İşletmenin pazarda büyümesi ve sürdürülmesi için uygun maliyetli bir araçtır (Poddar ve Agarwal, 2019:50-51). Sosyal medya pazarlamasının temel taşları, müşteriler, kaynaklar ve ulaşılmak istenen hedeflerdir. Sosyal medya pazarlaması dijital pazarlamanın önemli bir aracıdır (Paswan, 2018:8).

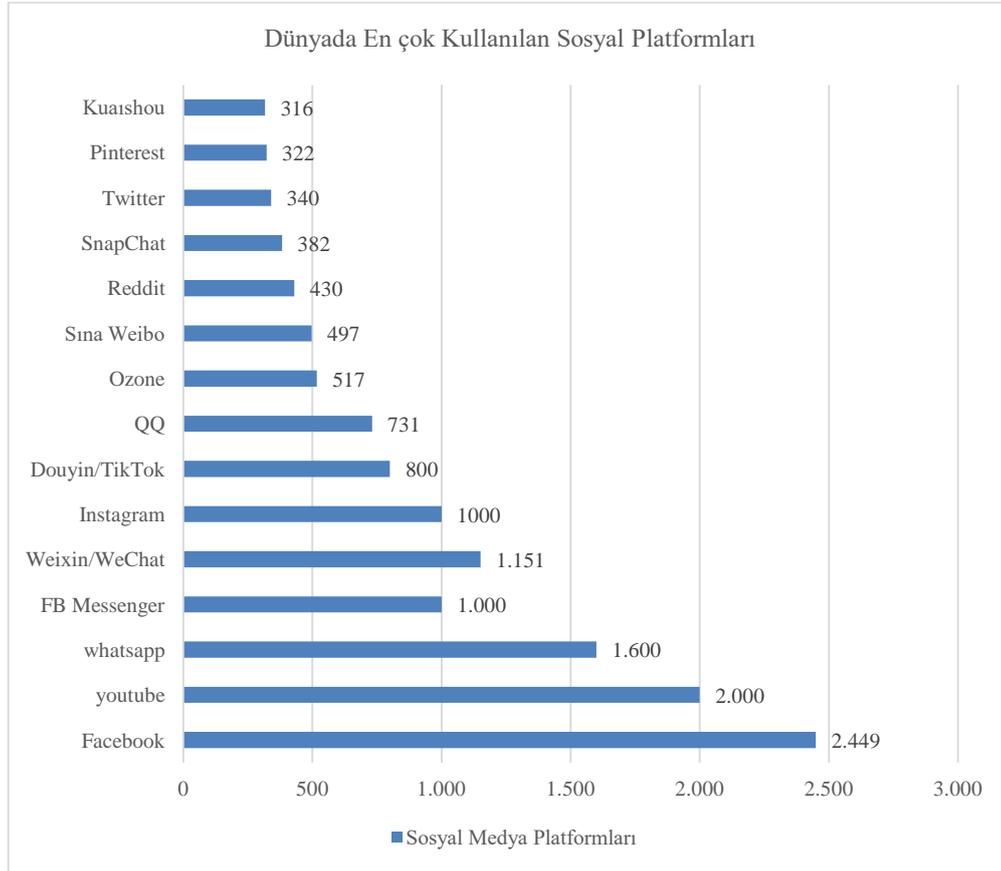
Sosyal medya pazarlamasının amaçları; satış ve marka bilinirliğini artırmak, marka imajını güçlendirmek, tüketicilerin çevrimiçi platformlara ziyaretlerini teşvik etmek, pazarlama maliyetleriyle ilgili kaygıları gidermek,

içerik üretmeye teşvik ederek sosyal medyada kullanıcı etkileşimi oluşturmak şeklinde özetlemek mümkündür. Sosyal medya pazarlaması, internet ve etkileşimli teknolojilerin kullanılabilirliği ile mümkün olmaktadır. Erişilebilirliği, geniş bir kitleye ulaşmada etkinliğinin yanı sıra marka bilinci oluşturma avantajları nedeniyle, sosyal medya pazarlaması çok sayıda kuruluş ve işletme tarafından kullanılmaktadır (Raut ve Kulkarni, 2020:28; Shaiful vd., 2019:157).

## 6. SOSYAL MEDYA PLATFORMLARI

Facebook 1 milyar aylık aktif kullanıcı sayısını aşan ilk sosyal ağıdır ve 2019'un ikinci çeyreği itibarıyla dünya çapında 2.41 milyar aylık aktif kullanıcıya sahiptir. Platform, aynı zamanda dünyadaki en popüler sosyal ağlar arasında ilk sırada yer almaktadır. Dünya çapındaki sosyal ağlarda aylık aktif kullanıcı sayısının 2021 yılına kadar 3.02 milyara ulaşması; 2023 yılında bu kullanıcıların yaklaşık 800 milyonunun Çin'den ve 450 milyonunun Hindistan'dan gelmesi beklenmektedir. Diğer taraftan ortalama olarak, küresel internet kullanıcıları sosyal ağlarda sörf yapmak için günde 136 dakika harcamaktadır. Bu durum da, markaları ve pazarlamacılarını sosyal medya pazarlaması veya sosyal reklamcılık yoluyla çeşitli ürün/hizmetleri tanıtmak için sosyal medya platformlarını daha fazla kullanmaya yönlendirmektedir (<https://www.statista.com/>, E.T.: 25.02.2020). Grafik 1, aylık etkin kullanıcıları, etkin kullanıcı hesaplarını, reklam kitlesini temel alarak (milyon olarak) dünyada en çok kullanılan sosyal medya platformlarını göstermektedir (<https://wearesocial.com/>, E.T.: 22.02.2020).

**Grafik 1.** Sosyal Medya Platformları



Kaynak: <https://wearesocial.com/> (Erişim Tarihi: 22.02.2020).

### 6.1. Facebook

Facebook, Mark Zuckerberg tarafından 2004 yılında oluşturulan bir sosyal ağ hizmetidir. Başlangıçta sadece Harvard öğrencileri arasında bir iletişim aracı olarak tasarlanmış olsa da Facebook şimdi dünya çapında en büyük sosyal ağ konumundadır. 2019'un 4. çeyreği itibarı ile aylık 2.5 milyardan fazla küresel aktif kullanıcısı bulunmaktadır ve toplam 2.89 milyar kullanıcı, şirketin temel ürünlerinden biri olan Facebook, WhatsApp, Instagram ve Messenger'a aylık olarak erişmektedir. Facebook Şubat 2012'de halka arz edilmiştir. Eylül 2012'de 1 milyar \$ karşılığında Instagram'ı, Şubat 2014'te, 19 milyar \$ karşılığında WhatsApp'ı satın almıştır.

Hindistan, 260 milyondan fazla kullanıcısıyla Facebook'ta kitle büyüklüğü açısından lider ülkedir. Bu bağlamda, Hindistan'daki Facebook kullanıcıları eğer bir ülke olsaydı, dünyada nüfus açısından en büyük dördüncü ülke olacağını söylemek mümkündür. Hindistan dışında, her biri 100 milyondan fazla Facebook kullanıcısı olan diğer pazarlar sırasıyla 180 milyon, 130 milyon ve 120 milyon Facebook kullanıcısı olan ABD, Endonezya ve Brezilya'dır. Facebook'un geliri 2013'te 7.87 milyar \$'dan, 2018'de 70.7 milyar \$'a yükselmiştir. 2018'de, 18.49 milyar \$ net gelir elde ederek, yıllık gelirlerde sosyal medya şirketleri arasında ilk sırada yer almıştır (<https://www.statista.com/>, E.T.: 16.03.2020).

Facebook, %61'i 25 ile 54 yaşları arasında Amerikalılar olmak üzere aylık 2 milyardan fazla aktif kullanıcıyla açık arayla en büyük sosyal medya platformudur. Facebook potansiyel satışlar, reklam ve hedefleme stratejileri için uygundur. Facebook ayrıca müşterilerle ilişkiler kurmak, işletmelerin imajını güçlendirmek ve müşteri adaylarını, müşterilere ve sadık takipçilere dönüştürmek için de kullanılabilir. Facebook için birçok farklı içerik türü mevcuttur. Ancak anahtar, işletmenin farklı bir yönünü gösteren içeriktir (<https://digitalmarketinginstitute.com/>, E.T.: 12.03.2020).

## 6.2. Twitter

Twitter, kullanıcıların tweet adı verilen 280 karakterlik kısa mesajlar göndermelerini sağlayan çevrimiçi bir sosyal ağ hizmetidir. 2019'un 4. çeyreği itibarı ile Twitter'ın dünya çapında günlük etkin kullanıcı sayısı 152 milyondur. 2019 yılında, şirketin geliri 1.47 milyar \$'ın üzerinde net gelirle 3.46 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. Şirket, Kasım 2013'te halka açılmış ve Eylül 2019 itibarıyla piyasa değeri yaklaşık 33 milyar \$'a ulaşmıştır. Ocak 2020 itibarıyla mikroblog hizmeti Twitter'ın ABD'de 59.35 milyon kullanıcısı bulunmaktadır. Japonya ve İngiltere sırasıyla 45.75 ve 16.7 milyon kullanıcıyla ikinci ve üçüncü sırada yer almaktadır. Twitter, iç ve dış politikada giderek daha çok kullanılan bir araç haline gelmiştir. Platform, vatandaşlar ve diğer yetkililerle etkileşime girmenin etkili bir yoludur. Çoğu dünya lideri ve dışişleri bakanlarının resmi bir Twitter hesabı mevcuttur. 2019'da sosyal ağın yıllık gelirleri, önceki yılki 3.04 milyar \$'dan, yaklaşık 3.46 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. Ayrıca, 2019'da reklam hizmetlerinden 2.99 milyar \$'dan fazla gelir elde etmiştir (<https://www.statista.com/>, E.T.: 06.03.2020).

## 6.3. WhatsApp

WhatsApp, mobil cihazlar için platformlar arası bir anlık mesajlaşma servisedir. WhatsApp, 2019 itibarıyla aylık yaklaşık 1.6 milyar aktif kullanıcısı ile dünya çapında en popüler küresel mobil mesajlaşma uygulamasıdır. 1.3 milyar kullanıcısı olan Facebook Messenger'ı ve 1.1 milyar kullanıcısı olan WeChat'ı geride bırakmaktadır. Facebook ve YouTube'dan sonra dünyadaki en popüler üçüncü sosyal ağıdır. Bununla birlikte, ABD'de WhatsApp kullanıcı sayısının 2023'te 85.8 milyon kullanıcıya ulaşması beklenmektedir. Düşük maliyetli bir abonelik modeline dayanan WhatsApp, özellikle uluslararası veya grup mesajları için sms yoluyla operatör tarafından faturalandırılan kısa mesajlara ucuz bir alternatiftir. Mobil mesajlaşma uygulaması, kullanıcıların metin, resim, video, sesli mesaj paylaşmasını sağlar ve video görüşmesini de destekler. Facebook satın alımından elde ettiği kar nedeniyle, WhatsApp kurucusu Jan Koum şu anda dünya çapında sosyal medya milyarderleri arasında Mart 2019 itibarıyla tahmini 9.6 milyar \$ değerinde kişisel servetiyle üçüncü sırada yer almaktadır (<https://www.statista.com/>, E.T.: 16.02.2020). Ayrıca uygulamanın, kullanıcılarına 24 saat sonra kaybolan fotoğraf, video veya metin içeren paylaşım yapmasına izin veren Whatsapp durum özelliği de bulunmaktadır (<https://influencermarketinghub.com/>, E.T.: 14.03.2020).

## 6.4. Youtube

2005 yılında kurulan YouTube, müzik videoları, video blogları, her konuda eğitici videolar, TV klipleri gibi kullanıcı tarafından oluşturulan ve kurumsal medya içeriğine sahip dünya çapında en büyük çevrimiçi video platformudur. 2018'in dördüncü çeyreği itibarı ile, dünya çapındaki internet kullanıcılarının %27'si günde en az bir kez YouTube'a erişmiştir. 2018'de çevrimiçi video portalının ABD net video reklam geliri, 2016'daki 2.16 milyar \$'dan, 3.36 milyar \$'a ulaşmıştır. YouTube aynı zamanda hem Google Play'de hem de dünya çapında Apple App Store'da en popüler mobil uygulamalar olarak yer almaktadır. Platformun bağımsız mobil uygulaması YouTube Music, dünya çapında en çok indirilen mobil eğlence uygulamaları arasında yer almıştır. Mayıs 2019'dan itibaren YouTube'a her dakika 500 saatlik video yüklenmiştir. Bu, saatte yaklaşık 30.000 saatlik yeni yüklenen içeriğe eşittir. Her 60 saniyede bir yüklenen video içerik saatlerinin sayısı, 2014-2019

arasında yaklaşık % 40 artmıştır. ABD nüfusunun % 68'i YouTube'u müzik videoları izlemek veya müzik dinlemek için kullanmaktadır. Bu oran 12 ile 24 yaşları arasında % 91'e çıkmaktadır (<https://www.statista.com/>, E.T.: 03.03.2019).

### 6.5. Instagram

Instagram, kullanıcıların fotoğraf çekmelerine ve bunları bir dizi dijital filtre ile düzenlemelerine olanak tanıyan bir fotoğraf paylaşım uygulamasıdır. Instagram ayrıca video paylaşımı ve Snapchat'in hikayeleri ile rekabet eden Instagram hikayeleri de sunmaya başlamıştır. Haziran 2018 itibarıyla, Instagram dünya çapında aylık 1 milyardan fazla ve günlük 500 milyon aktif kullanıcı bildirmiştir. 120 milyondan fazla aktif Instagram kullanıcısı ile ABD, en büyük pazardır. Genel olarak, kullanıcılar içeriklerini Facebook, Twitter, Flickr ve Tumblr gibi çeşitli sosyal ağlarda kolayca paylaşabildikleri için Instagram, güçlü bir sosyal entegrasyondan yararlanır. 2020'nin dördüncü çeyreğinde, Instagram'ın küresel gelirlerde 6.8 milyar \$'a ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bu sayı, 2019'un ikinci çeyreğinde tahmini 3.3 milyar \$'dır. Eylül 2019 itibarı ile ABD'deki en popüler sosyal ağlara bakıldığında, bu ay boyunca kullanıcılar, Facebook'ta ortalama 769.16 dk, Instagram'da 202.95 dk, Tik tok'ta 498.09 dk, Whatsapp'ta 292.4 dk, Snapchat'ta 199.95 dk, Twitter'da 158.2 dk, Pinterest'te 68.64 dk, Wechat'te 70.61 dk, Google Messenger'da 335.51 dk ve Telegram'da 274.33 dk geçirmiştir (<https://www.statista.com/>, E.T.: 12.03.2020). Ayrıca, Instagram kullanıcılarının % 63'ü 18 ile 34 yaşları arasında bulunmaktadır (<https://www.searchenginejournal.com/>, E.T.:05.03.2020).

### 6.6. Snapchat

Snapchat, Evan Spiegel, Bobby Murphy ve Reggie Brown tarafından Eylül 2011'de piyasaya sürülen bir mobil fotoğraf mesajlaşma ve multimedya paylaşım uygulamasıdır. Snapchat, ABD'de gençler ve genç yetişkinler arasında en popüler sosyal medya platformu olarak yer almaktadır. Mayıs 2015'te dünya çapında 100 milyon günlük aktif kullanıcı bildiren şirket, 2019'un 4. çeyreğinde, günlük 218 milyon aktif kullanıcıya ulaşarak en hızla büyüyen sosyal ağlardan biri haline gelmiştir. Snapchat'ın temel özelliği, bir fotoğraf veya kısa bir videodan oluşabilen ve metin, filtreler, çıkartmalar veya diğer kaplamalarla düzenlenebilen, anlık fotoğraf adı verilen multimedya mesajlarının oluşturulmasıdır. Platform ayrıca gençlere ve milenyum jenerasyonuna yönelik sosyal medya pazarlamasının temel taşı haline gelmiştir. 2019'in 4. çeyreğinde, Snapchat'ın geliri 560.9 milyon \$'a ulaşmıştır (<https://www.statista.com/>, E.T.: 05.03.2020).

### 6.7. LinkedIn

LinkedIn, 610 milyon kullanıcısıyla, aktif kullanıcılar açısından en popüler sosyal ağlardan biridir. 200'den fazla ülkede bulunan web sitesi, şirketlerin çevrimiçi sayfalar üzerinden kendilerini sunmalarına ve kullanıcıların iş ilanlarını bulmalarına ve uzmanlık alanlarındaki bağlantılarını geliştirmelerine olanak tanımaktadır. LinkedIn, Aralık 2016'da Microsoft tarafından yaklaşık 26.2 milyar \$ karşılığında satın alınmış ve bu da Microsoft'un bugüne kadarki en pahalı satın alması olmuştur. LinkedIn, üç farklı kaynaktan gelir elde etmektedir. İşe alma çözümleri, şirketin gelirine en büyük katkıyı sağlamakta, bunu reklam ve premium abonelikler izlemektedir. LinkedIn'in 2018 yılındaki yıllık segment geliri 5.26 milyar \$'ı aşmıştır. LinkedIn, sosyal işe alım kanalları arasında çevrimiçi işe alım için çok etkili bir araç olarak kabul edilir ve bir adayı başarılı bir şekilde yerleştirmede en yüksek kullanım oranına sahiptir. Ocak 2018 itibarıyla ABD'de yıllık 100.000 \$ ve daha fazla gelir elde eden internet kullanıcılarının %60'ı LinkedIn kullanmaktadır. Bu istatistik, LinkedIn'in reklam gelirleri 2011'den 2015 yılları arasında 155.9 milyondan 581.3 milyon \$'a yükselmiştir. 2016'nın üçüncü çeyreğinde, LinkedIn'in toplam geliri 959.8 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir (<https://www.statista.com/>, E.T.: 25.02.2020).

LinkedIn genellikle B2B işletmeleri için bir seçim platformudur. İşe alımların yanısıra, işletme satışlarını arttırmak, marka imajını güçlendirmek, editoryal içerik oluşturmak için de kullanılmaktadır. LinkedIn'deki demografi diğer sitelerden farklıdır. 30 ila 49 yaşları arasında, 30 yaşın altındaki kullanıcılardan daha fazla kullanıcı vardır (<https://digitalmarketinginstitute.com/>, E.T.: 12.03.2020). LinkedIn, en hızlı sosyal medya ağı olmasa da, fark yaratabilecek seçkin profesyonel gruplarıyla bağlantı kurmak için sınırsız bir potansiyel bulundurmaktadır (<https://www.searchenginejournal.com/>, E.T.: 05.03.2020).

## 6.8. Pinterest

Sosyal ağ sitesi Pinterest, tarihte 10 milyon aylık ziyaretçiye en hızlı ulaşan sitedir. 2019'un dördüncü çeyreği itibarı ile, platformun dünya çapında aylık 335 milyon aktif kullanıcısı bulunmaktadır. 2019 Nisan'ında New York Borsası'nda işlem görmeye başlamıştır. Ekim 2019'da Pinterest'in masaüstü trafiğinin yaklaşık %43'ü ABD'den gelmekteydi. 2019 yılı itibarı ile, görsel yer imi platformunun ABD'de 88 milyon aylık aktif kullanıcısı bulunmaktadır. Pazar lideri Facebook, Aralık 2019'da ABD'deki tüm sosyal medya sitesi ziyaretlerinin % 50.68'ini Twitter ise % 19.03'ünü oluşturmuştur. Sosyal ağlar, Kuzey Amerika'daki en popüler internet etkinliklerinden biridir. ABD'deki internet kullanıcılarının %79'unun sosyal ağ profili bulunmaktadır ve sosyal ağ kullanıcılarının sayısının 2018'deki 244 milyondan 2023'te 257 milyondan fazla kullanıcıya çıkacağı öngörülmektedir. Aralık 2019'da ABD sosyal medya ziyaretlerinin Pinterest pazar payı %19.18'dir. 2019 ilk çeyreği itibarıyla, e-ticaret web sitelerine sosyal medya yönlendirme trafiğinin yüzde %8.2'i Pinterest, %80.4'ü ise Facebook üzerinden gerçekleşmiştir. Pinterest kullanan ABD pazarlamacılarının payı ise %28'dir. 2019 üçüncü çeyreği itibarıyla Pinterest'a erişen erkek ABD internet kullanıcılarının oranı %16, kadın kullanıcıların oranı ise %49'dur (<https://www.statista.com/>, E.T.: 04.03.2020).

Pinterest kullanıcıların %90'ından fazlası platformu kullanarak satın alma yapmayı planladığı için işletme satışlarını arttırmak için de kullanılmaktadır. Ayrıca, güzel ve çarpıcı dekor, yemek, sanat, moda, düğün, seyahat fotoğrafları gibi konulardan yararlanabilecek işletmelere katkıda bulunan resim ve grafik ağırlıklı bir platformdur (<https://digitalmarketinginstitute.com/>, E.T.: 12.03.2020).

## 7. SOSYAL MEDYA PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Sosyal medya pazarlama stratejisi, işletme hedeflerine ulaşmak için bireyler ve kurumlar arasındaki etkileşimler yoluyla kanalların ve içerik yayılımının konumlandırılması ve kullanılması anlamına gelir. Sosyal medya pazarlama stratejisinin kanal boyutu, bireyler ve işletmeler arasındaki etkileşimler için sosyal medya kanallarının seçilmesidir. Sosyal medya kanallarının seçimi genellikle işletmenin metin, resim ve video girişi gibi içerik stratejileri hakkındaki kararlarını belirler. Sosyal medya, kullanıcıların eylemleri ve ürettiği içerikler gibi bir ülkenin teknolojisinin, kültürünün ve hükümetinin bir fonksiyonudur. Bu da, uluslararası bir sosyal medya pazarlama stratejisinin farklı ülkelerdeki durumlara göre uyarlanması gerektiğini göstermektedir (Yang ve Wang, 2015:170).

Kurumsal pazarlama stratejisinin bir parçası olarak sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmak, şirketin Web 1.0 mirasının iyi durumda olmasını gerektirir. Kurumsal web sitesi, çevrimiçi müşterinin beklentilerini karşılayan kurumsal platform olarak hizmet verecek konumda olmalıdır. Çünkü sosyal medya pazarlamasının stratejik hedeflerinin çoğu kusursuz bir şirket web sitesinin varlığını gerektirir. Web sitesi işlevsel, verimli, güvenilir, kurumsal olarak entegre ve müşteri odaklı olmalıdır. Firmanın çevrimiçi kurumsal varlığı, kurumsal konumlandırma, kalite, müşteri odaklılık ve imajı yansıtmalı ve iletmelidir. İyi tasarlanmış bir web sitesine sahip olmak bir zorunluluktur. Ancak başarı garantisi değildir. İkinci önemli koşul ise pazarlama organizasyonunun ve şirketin müşteri hizmetlerinin mükemmel olmasıdır. Sadece çevrimiçi değil geleneksel pazarlama aktivitelerine de yansıyan müşteri odaklılık çok önemlidir (Constantinides, 2014:43).

Başarılı bir sosyal medya pazarlama stratejisine giden yol aşağıdaki 11 adım izlenerek oluşturulabilir (<https://fitsmallbusiness.com/>, E.T.: 26.02.2020):

1. **Sosyal Medya Hedeflerini Belirlemek:** Net bir sayı ve zaman dilimi ile hedefleri yazmak (Örn. Facebook promosyonları aracılığıyla yılın 4. çeyreğinde çevrimiçi satışları %20 arttırmak vb.).
2. **Hangi Sosyal Medya Kanallarının İşletme İçin Uygun Olduğunu Belirlemek:** Bu adımda, büyük sosyal medya kanalları ve ne için en iyi olduklarını gözden geçirilir (**örn. Facebook:** geniş bir kitleye ulaşmak, reklam yayınlamak; **LinkedIn:** profesyonel bağlantılar kurmak, sektör, şirket haberleri veya iş ilanı paylaşmak için vb.).
3. **Sosyal Medya Hesaplarını Kurmak:** Seçilen sosyal medya kanallarında hesap oluşturmak. Tüm büyük sosyal medya kanalları kurmak için ücretsizdir.
4. **Rakiplerin Analizi:** İçerik yayınlamadan önce araştırma yapmak, rakiplerin kaç takipçi, beğeni, yorum aldıklarını, hangi içerikleri ne sıklıkla yayınladıklarını not etmek gerekir. Ayrıca hesaplarıyla ilgili beğendiğiniz ve daha iyisini yapabileceğinizi düşündüğünüz noktaları listeleyebilirsiniz. Bu analiz,

sosyal medya kanallarınıza nasıl yaklaşmak istediğiniz ve kendi hesaplarınız için hangi ölçütleri ayarlayabileceğiniz konusunda iyi bir ilham kaynağı olabilir. Doğrudan rakipleriniz yoksa, işletmenle benzer bir sektörde bulunan diğer hesapları da inceleyebilirsiniz.

5. **İşletmenin İlk Profilini Oluşturmak:** İlk profili oluşturmak, işletme bilgileri yazmak, ilgili resimler eklemek, kişi listesini takip etmek ve ilk içeriği paylaşmak anlamına gelir.
6. **Sosyal Medya Programı Oluşturmak:** Sosyal medya programı, hedeflerinize ulaşmak ve takipçilerinizi büyütme için önemli olan kaliteli içeriği sosyal medyada sürekli olarak yayınlamanıza yardımcı olacak bir dizi içerik fikirleri takvimidir. Sosyal medya tutarlılık ile ilgilidir. Bu yüzden ideal olarak her gün takipçilerinizle etkileşimde bulunmak için sosyal medyaya yaklaşık 15 ila 20 dakika ayırmanız gerekir. Yaygın bir sosyal medya stratejisi, içeriğinizin yüzde 80'inin yararlı, eğitici veya eğlenceli ve yüzde 20'sinin satış odaklı olduğu anlamına gelen 80/20 kuralını uygulamaktır.
7. **Sosyal Medya Kanallarını Tanıtmak:** Sosyal medya kanallarınızı tanıtmak, yeni kanallarınız hakkında söz sahibi olmak anlamına gelir. Böylece daha fazla insan sizi takip eder. Web siteniz, e-posta listeniz, kurum içi tabelalar, diğer sosyal medya kanalları, reklamlar kanallarınızı tanıtmak için kullanabileceğiniz yerler arasındadır.
8. **Sonuçları Ölçmek:** Kaç takipçi kazandığınızı, web sitenize ne kadar trafik çektiğinizi ve yayınlarınızın ne kadar katılım aldığını görebilirsiniz. Tüm büyük sosyal medya ağları, analiz platformları aracılığıyla metriklere erişmenizi sağlar. **Bazı yaygın metrikler:** Takipçiler / beğeniler - sosyal medya kitlenizin boyutunu gösterir. Erişim - sosyal medya yayınlarınızı gerçekte kaç kişinin gördüğünü belirtir. Etkileşimler - içeriğinizin aldığı beğenme, yorum ve paylaşma sayısını gösterir. Tıklamalar - yayınlarınızın kaç kez tıkladığını belirtir.
9. **En İyi Performans İçin Optimize Etmek:** İşletmenize en fazla tıklamayı, gösterimi ve etkileşimi neyin sağladığına bakmalı ve planlamanızda bu tür yayınlara daha fazla yer vermelisiniz. Optimizasyon, hedeflerinize ulaşmanıza ve aşmanıza yardımcı olmaktadır. Hedefiniz takipçi sayısını büyütme ise yeni fikirler deneyebilir, etkileşimi arttırmak istiyorsanız içeriklerinize hashtag ekleyebilirsiniz. Metrikler içeriğinizi nasıl optimize edeceğinizi hakkında çok şey söyleyebilir. Ancak bazen en iyi optimizasyon müşterilerinizle doğrudan görüşmelerden gelir. Bu yüzden, hedef kitlenizi anlamaya, onlara değerli veya eğlenceli içerik sunmaya özen göstermelisiniz.
10. **Ürünleriniz / Hizmetleriniz İçin Promosyonlar Yapmak:** Sosyal medya promosyonları, ürünlerinizi/ hizmetlerinizi daha geniş bir kitleye ulaştırmanın ve satışlarınızı arttırmanın harika bir yoludur. Sosyal promosyonlarınız açık, ilgi çekici ve kolay anlaşılır olmalıdır. Hangi tekliflerin en fazla satışla sonuçlandığını görmek için promosyonları düzenli olarak test etmek gerekir. İçeriğinizin yüzde 80'i değer sağlamaya ve yüzde 20'si promosyona odaklanmış olarak, 80/20 kuralını uygulamak önemlidir. Bu şekilde, kitleniz satış odaklı içerikten etkilenmeyecek ve satın almaya daha istekli olacaktır.
11. **Sosyal Medyada Reklam Yayınlamak:** Tüm önemli sosyal medya platformlarında satışlarınızı ve kitlenizin boyutunu büyütme yardımcı olacak sosyal reklamcılık özellikleri bulunmaktadır. Bir ürün veya hizmetinizi tanıtmak istiyorsanız, geçmişte gerçekleştirdiğiniz başarılı organik promosyonları tekrar gözden geçirmeli ve bu teklifin başarılı öğelerini ücretli promosyonunuzda nasıl yeniden kullanabileceğinizi düşünmelisiniz. Sosyal medya reklamlarınız, yeni ürün tanıtımları, e-kitap indirmeleri, web semineri / etkinlik tanıtımları, eşantyonlardan oluşabilir. Çoğu sosyal medya kanalında gerçekten para kazanmak için genellikle ücretli reklam kampanyalarını kullanmanız gerekir. Ücretli reklamlar, özellikle sosyal medya algoritmaları, mevcut takipçilerinizin kaçının organik (veya ücretsiz) promosyonlarınızı gördüğünü sınırladığından, daha geniş bir kitleye ulaşmanıza yardımcı olmaktadır.

Sosyal medya pazarlamasının etkinliği için içerik kalitesi, katılım ve diğer medya platformlarıyla entegrasyon 3 kritik faktördür. Müşterilerle güvene dayalı ve uzun vadeli ilişki kurulmalıdır. İçeriğin miktarı değil niteliği önemlidir. Etkili bir içerik, alçakgönüllülüğü, dürüstlüğü ve özü (kısa) yansıtmalıdır. Ayrıca, müşterilerin bilgi ve uzman görüşlerine olan ihtiyacı karşılamak için bilgilendirici olmalıdır. Sosyal medya pazarlaması, yalnızca şirketin web sitesine değil, aynı zamanda TV veya reklam panosu gibi tanıtım platformunun geri kalanına da entegre edilmelidir. İşletmeler, sosyal medya sitelerine katılımları teşvik ederken diğer medya platformlarını da dahil etmelidir (Pradiptarini, 2011:5-6). Diğer taraftan, Twitter'ın etkileşimi teşvik edecek şekilde tasarlanan doğası, hedef kitleyle hızlı bir şekilde iletişime geçmeye izin vermesi, Youtube kanallarının görüntülenme sayısı yüksekliği ve üye sayısı fazlalığı nedeniyle Twitter ve Youtube'a odaklanmak her sosyal medya pazarlama stratejisinde bir gerekliliktir (Mahesh ve Amulya, 2013:163-164).

## 8. SOSYAL MEDYA PAZARLAMASININ FAYDALARI VE ZORLUKLARI

Web 2.0 ve 3G/4G teknolojilerindeki devam eden gelişmeler, işletmeler arası ilişkilerde bilgi kontrolünde önemli bir paradigma değişikliği oluşturmuştur. Müşteriler artık işletmelerin ve markayla ilgili pazarlama mesajlarının sadece pasif alıcıları değildir. Bunun yerine, işletmelerle görüşmeler başlatma, işletmelerle ilgili geri bildirimde bulunma, kendi aralarında içerik oluşturma ve paylaşma süreçlerinin aktif katılımcıdır (Pentina ve Koh, 2012:294). Çeşitli etkinliklerin paylaşılması ve bu etkinliklere katılması için çevrimiçi kanallar içeren sosyal medya, markaların cazip kitle segmentleriyle iletişim kurmasında giderek daha önemli bir yolu temsil etmektedir. Markalar sosyal medya pazarlamasını, bir pazarlama iletişimi kampanyasında entegre bir bileşen olarak, devam eden bir kurumsal iletişim kanalı olarak, dijital pazarlama için özel olarak tasarlanmış bir dizi mikro kampanya olarak kullanmaktadır. Ayrıca, sosyal ağlarda müşteri katılımı için markalı katılım fırsatları geliştirmek ve markalı içerik yayınlamak (içerik pazarlaması/sosyal yayıncılık), tüketici-marka ilişkilerini derinleştirmek, tüketici geri bildirimlerindeki ortak temaları keşfetmek için de sosyal medya pazarlamasına başvurulmaktadır (Ashley ve Tuten, 2015:15). Bütünsel ve başarılı bir sosyal medya kampanyası, farklı satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, kurumsal iletişim ve diğer departmanların entegre faaliyetlerini gerektirir (Bae ve Zamrudi, 2018:857).

Bununla birlikte sosyal medya pazarlamasının diğer avantajlarını; marka bilinirliğini arttırmak, web sitesi trafiğini arttırmak, internet arama motoru sonuçlarının konumlarını geliştirmek, müşteri memnuniyetini arttırmak, marka sadakati geliştirmek, daha fazla çözüm ve ürün satmak, marka otoritesini arttırmak, maliyet avantajı sağlamak, gelişmiş pazar analizleri ve öngörülerini yapmak, alanında uzman ve düşünce lideri olmayı sağlamak, yeni ortaklıklar oluşturmak, genel tanıtım giderlerini azaltmak ve daha iyi araştırma projeleri sayesinde nitelikli getiriler üretmek şeklinde özetlemek de mümkündür <https://www.bluefountainmedia.com/>, E.T.: 17.02.2020; SI, 2016:3).

Çevrimiçi ortam sadece fırsatlar değil, aynı zamanda sosyal medya pazarlama süreci için zorluklar da yaratmaktadır. Sosyal medya pazarlamasında dikkate alınması gereken beş temel dezavantaj vardır. Bu dezavantajlar şunlardır (Nadaraja ve Yazdanifard, 2013:5);

1. **Yoğun Zaman:** İşletmede çalışanlardan en az birinin, yorumları ve soruları cevaplamak, müşterinin değerli bulunduğu ürün bilgilerini sağlamak ve her ağı izlemekten sorumlu olması gerekir. Bu da, sosyal medya pazarlamasının önemli bir zaman yatırımı gerektirmesine yol açar.
2. **Ticari Marka ve Telif Hakkı Sorunları:** Sosyal medya kullanırken, pazarlamacılar ticari markalarının ve telif haklarının kullanımını düzenli olarak izlemelidir. İşletmeler, medya kuruluşları aracılığıyla içerik sağlayanların fikri mülkiyetlerini kötüye kullanmamalarını sağlamak için, üçüncü taraf ve kendi sosyal medya platformlarını takip etmelidir. İşletmenin marka ve telif haklarının, işletme adı veya markalarıyla aynı veya büyük ölçüde benzer profil/ kullanıcı adları için sosyal medya sitelerinin kontrol edilmesi de dahil olmak üzere üçüncü taraf sitelerde kullanımını takip etmek için çeşitli internet izleme ve tarama hizmetleri bulunmaktadır.
3. **Güven, Gizlilik ve Güvenlik Sorunları:** Güven, özellikle de işlemsel güvenlik ve gizlilik, sosyal medya pazarlamacılarına müşteri sadakati sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, çevrimiçi kredi kartı sahtekârlığı korkusunun, müşterilerin daha fazla çevrimiçi satın alma işlemi yapmamasının başlıca nedenlerinden biri olduğunu göstermektedir. Kendi bloglarını veya diğer sosyal medya platformlarını yöneten işletmeler, işletmenin veri toplama, kullanma ve depolama uygulamalarını ve üçüncü tarafların gizlilik ve veri güvenliği ile ilgili sorumluluklarını açıklayan kapsamlı politikalar da sürdürmelidir. Twitter ve Facebook gibi sosyal medya şirketlerinin genel olarak tüketici verilerinin kullanımlarını ve sosyal medya platformunda kişisel verilerle ilgili üçüncü taraf davranışlarını yöneten kendi gizlilik politikaları vardır.
4. **Kullanıcı Tarafından Oluşturulan İçerik (UGC) :** Kullanıcı tarafından oluşturulan içerik, , tüketicilerin gözünde nispeten yüksek bir güvenilirlik derecesine sahiptir. Kullanıcı tarafından oluşturulan içeriği bir pazarlama stratejisiyle bağlantılı olarak istemek, kampanyaya katılan kişi tarafından oluşturulan içerik için yasal sorumluluk alma riskiyle birlikte gelir. Bu yüzden pazarlamacılar, kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğin sosyal medya aracılığıyla yayılmasını içeren pazarlama kampanyalarıyla ilişkili yasal riskleri en aza indirmek için önlemler almalıdır.
5. **Olumsuz Geri Bildirimler:** Sosyal medya, tüketicileri pazarlamacılar ve reklam verenlere dönüştürür ve bu da işletme için baskı yaratabilir. Çevrimiçi ürün seçimleri yapan müşteriler için değerli bir bilgi

kaynağı olarak hizmet veren, tüketici ürün incelemeleri, resimler ve etiketler, internet üzerinde hızla artmış ve Web 2.0 teknolojilerinin ortaya çıkmasının ardından elektronik ticaret üzerinde büyük bir etkiye sahip olmuştur. Sosyal ağların özellikle pazarlama kampanyalarına zarar veren bir yönü olumsuz tepkilerdir. Mutsuz müşteriler veya endüstri rakipleri, incitici veya rahatsız edici resimler, yayınlar veya videolar yayımlayabilir. Bu yüzden sosyal ağlar, zararlı yorumları/içerikleri hemen yanıtlayacak ve verimli bir şekilde yönetilmelidir.

## SONUÇ

Son on yılda, sosyal medya platformları, günlük yaşamın mekaniğine derinlemesine nüfuz ederek, insanların resmi olmayan etkileşimlerini, kurumsal yapıları ve profesyonel rutinleri etkilemiştir. Sosyal medya, sosyal etkileşimin koşullarını ve kurallarını değiştirmiştir (Dijck ve Poell, 2013:2). Çevrimiçi sosyal ağlar, kişilerin bireylerin konumlarından bağımsız olarak başkalarıyla kolayca bağlantı kurmasını ve ilişkilerini sürdürmesini sağlar (Jurgens, 2013:273).

Sosyal medya, sadece günlük yaşamda değil, sosyal ilişkilerde de devrim yaratmıştır. Sosyal medya kullanımı, müşteri ilişkilerinin kurulması ve yönetimi için bir pazarlama aracı olarak giderek daha popüler hale gelmekte ve tüketicilerin alışveriş davranışlarını etkilemektedir. Tüketiciler sosyal medyayı sadece ürün/hizmetleri araştırmak için değil, aynı zamanda satın aldıklarını işletmeler ve bu işletmeler hakkında farklı öngörülere sahip olabilecek diğer tüketicilerle etkileşimde bulunmak için de giderek daha fazla kullanmaktadır. Geleneksel paradigmaya göre pazarlama, üreticinin üreten ve müşterinin alıcı olduğu tek yönlü etkileşim modelidir. Buna karşılık, sosyal medyanın pazarlamada kullanımı, gönderenin ve alıcının rollerinin karıştırıldığı çok yönlü bir etkileşim yaklaşımına dayanmaktadır. Farklı sosyal medya kullanımının birleşimi de pazarlama etkilerini güçlendirebilir (Lagrosen ve Grunden, 2014:255; Farook ve Abeyssekara, 2016:115).

Günümüzde sosyal medya, birçok kurumun pazarlama stratejisinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. İşletmeleri, sosyal medyayı bir pazarlama aracı olarak kullanmaya iten nedenler arasında; ağızdan-ağıza pazarlamanın avantajlarından yararlanmak, marka sadakati geliştirmek, marka bilinirliğini attırmak, müşterilerle daha yakın ilişkiler kurmak ve medya/kamuoyunu işletme ile ilgili konular hakkında bilgilendirmek sayılabilir (Ananda vd., 2014:2; Ismail, 2017:137).

Sosyal medyanın başarısı için anahtar faktör iletişimdir. Bu sebeple işletmeler, müşterilerin soru ve sorunlarını yanıtlamak için zaman ve çaba harcamalıdır. Sosyal medya, pazarlama faaliyetleri için düşük maliyetli bir yöntemdir ve işletmeler tarafından minimum maliyetle ürün ve hizmetleri pazarlamanın en önemli yollarından biri olarak tercih edilmektedir. Ancak, sosyal medya sadece bir şirketin ürün ve hizmetlerini pazarlamak için değil, aynı zamanda müşterilerinin sorunlarını çözmek etkileşime girdiği ortamdır (Edosomwan vd., 2011:8-9). Sosyal medya kanalları aracılığıyla müşterileri etkilemek çok daha kolay hale gelmektedir. Bunun için etkili bir web sitesi ve içerikler oluşturmak, ziyaretçilerin beklediği içerikleri sağlamak, müşterilerle etkileşim kurmak, tutarlı bir iletişim tarzı belirlemek, promosyon stratejilerini kullanmak önemlidir (Bashar vd., 2012:98).

Sosyal medya sitelerinin kapsam ve işlevselliklerine göre değişen zengin ve çeşitli kullanım alanları bulunur. Örneğin, Facebook daha çok kişiye ulaşmak için uygundur. LinkedIn gibi siteler daha profesyonel odaklı ağlardır. MySpace, YouTube gibi medya paylaşım siteleri paylaşılan videolara ve fotoğraflara odaklanır. Twitter, kullanıcıların ne yaptığını, nerede olduklarını, nasıl hissettiklerini hakkında kısa durum güncellemeleri sunar (Kietzmann vd., 2011:242). Sosyal platformların her birinin kendi ekosistemi vardır (Manikandan ve Mohamed, 2020:398). Diğer taraftan, etkili bir sosyal medya stratejisi, pazarlama hedeflerini açıkça tanımlamalı, fırsatları değerlendirmeli ve iletişim kurmak için uygun bir sosyal medya biçimi belirlemelidir. Sosyal medya kampanyalarının, yalnızca doğru sosyal medya platformunu seçildiğinde, doğru mesaj tasarlandığında ve bu mesajı yaymak için doğru kullanıcılarla etkileşime girildiğinde başarılı olduğu unutulmamalıdır (Kumar ve Mirchandani, 2012:55).

**KAYNAKÇA**

- AJINA, Ahmet S. (2019), “*The Perceived Value of Social Media Marketing: An Empirical Study of Online Word of Mouth In Saudi Arabian Context*”, **Entrepreneurship And Sustainability Issues**, S.6(3), ss.1512-1527.
- ALALWAN, Ali Abdallah, RANA, Nripendra P., DWIVEDI, Yogesh K. ve ALGHARABAT, Raed (2017), “*Social Media in Marketing: A Review and Analysis of the Existing Literature*”, **Telematics and Informatics**, S.34(7), ss.1-38.
- ANANDA, Artha Sejati, HERNANDEZ-GARCIA, Ángel ve LAMBERTI, Lucio (2014), “*RENL: A Framework for Social Media Marketing Strategy*”, **Research Challenges in Contemporary Management Engineering**, 1st Annual EDIM PhD Conference, ss.1-10.
- ANSARI, Sinoka, ANASARI, Ghishwa, GHORI, Muhammad Umar ve KAZI, Abdul Ghafoor (2019), “*Impact of Brand Awareness and Social Media Content Marketing on Consumer Purchase Decision*”, **Journal of Public Value and Administration Insights**, JPVAI, S.2(2), ss.5-10.
- ASHLEY, Christy ve TUTEN, Tracy (2015), “*Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement*”, **Psychology and Marketing**, S.32(1), ss.15-27.
- BAE, Il-Hyun ve ZAMRUDI, Muhammad Faisal Yul (2018), “*Challenge Of Social Media Marketing & Effective Strategies to Engage More Customers: Selected Retailer Case Study*”, **International Journal of Business and Society**, S.19(3), ss.851-869.
- BASHAR, Abu, AHMAD, Irshad ve WASIQ, Mohammad (2012), “*Effectiveness of Social Media As A Marketing Tool: An Empirical Study*”, **International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research**, S.1(11), ss.88-99.
- BATEMAN, Patrick J., KEILLOR, Bruce D., PIKE, Jacqueline C. ve BUTLER, Brian S. (2019), “*Social Marketing: Lessons For Managing Social Media Initiatives*”, **Innovative Marketing**, S.7(3), ss.100-108.
- BELFIORE, Patrizia, ROSA, Roberta ve TAFURI, Domenico (2019), “*The Management of Social Media For Sport Promotion: A Survey*”, **Sport Science**, S.12(1), ss.45-48.
- BRENNAN, Ross ve CROFT, Robin (2012), “*The Use of Social Media in B2B Marketing and Branding: An Exploratory Study*”, **Journal of Customer Behaviour**, S.11(2), ss.101-115.
- CHEN, Shih Chih ve LIN, Chieh-Peng (2019), “*Understanding The Effect of Social Media Marketing Activities: The Mediation of Social Identification, Perceived Value and Satisfaction*”, **Technological Forecasting & Social Change**, S.140, ss.22-32.
- CHEUNG, Man Lai, PIRES, Guilherme D., ROSENBERGER III, Philip J. ve DE OLIVEIRA, Mauro Jose (2019), “*Consumers Online Brand Related Activities on WeChat: The Role of Social Media Marketing Efforts*”, **CLAV**, ss.1-16.
- CHIANG, I-Ping, WONG, Ray ve HUANG, Chih-Hui (2019), “*Exploring The Benefits of Social Media Marketing For Brands and Communities*”, **International Journal of Electronic Commerce Studies**, S.10(2), ss.113-140.
- COELLA, Giuseppe, AMATULLI, Cesare ve MARTINEZ-RUIZ, Maria Pilar (2019), “*Social Media Marketing and Luxury Consumption: A Literature Review*”, **International Journal of Marketing Studies**, S.11(4), ss.30-52.
- CONSTANTİNİDES, Efthymios (2014), “*Foundations of Social Media Marketing*”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, S.148, ss.40-57.
- COX, Daniel D. ve McLEOD, Scott (2014), “*Social Media Marketing and Communications Strategies for School Superintendents*”, **Journal of Educational Administration**, S.52(6), ss.850-868.
- DIJK, Jose Van ve POELL, Thomas (2013), “*Understanding Social Media Logic*”, **Media and Communication**, S.1(1), ss.2-14.

- DWIVED, Yogesh K., KAPOOR, Kawaljeet Kaur ve CHEN, Hsin (2015), “*Social Media Marketing and Advertising*”, **The Marketing Review**, S.15(3), ss.289-309.
- EDOSOMWAN, Simeon, PRAKASAN, Sitalaskshmi Kalangot, KOUAME, Doriane, WATSON, Jonelle ve SEYMOUR, Tom (2011), “*The History of Social Media and its Impact on Business*”, **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, S.16(3), ss.1-13.
- FAROOK, F. Safwa ve ABEYSEKARA, Nalin (2016), “*Influence of Social Media Marketing on Customer Engagement*”, **International Journal of Business and Management Invention**, S.5(12), ss.115-125.
- FELIX, Reto, RAUSCHNABEL, Philipp A. ve HINSCH, Chris (2017), “*Elements of Strategic Social Media Marketing: A Holistic Framework*”, **Journal Of Business Research**, S.70, ss.118-126.
- GEORGE, Ellen Maureen ve LEWENSTEIN, Bruce V. (2019), “*Communicating Fisheries Science Using Social Media*”, **Cisco Coregonus Artedi Restoration in Lake Ontario: Ecology, Genetics and Science Communication**, ss.99-116.
- GLENDAAH , Sindani Tsimbiri, ALALAI , Ondiek B. ve DISHON, Wanjere (2019), “*Social Media Marketing and Brand Loyalty At Sararicom Company, Kenya*”, **European Journal of Business and Strategic Management**, S.4(5), ss.49-64.
- GRETZEL, Ulrike (2019), “*The Role of Social Media in Creating and Addressing Overtourism: Issues, Realities and Solutions*”, **De Gruyter**, Boston, ss.62-75.
- HARRIS, Albert L. ve REA, Alan (2019), “*Web 2.0 and Virtual World Technologies: A Growing Impact on IS Education*”, **Journal of Information Systems Education**, S.20(2), ss.137-144.
- IRSHAD, Madeeha ve AHMAD, Muhammad Shakil (2019), “*Investigating the Determinants of Consumers’ Attitude Towards Social Media Marketing: Moderating Role of Gender*”, **Online Journal of Communication and Media Technologies**, S.9(4), ss.1-15.
- ISMAIL, Ahmed Rageh (2017), “*The Influence of Perceived Social Media Marketing Activities on Brand Loyalty: The Mediation Effect of Brand and Value Consciousness*”, **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, S.29(1), ss.129-144.
- JURGENS, David (2013), “*That’s What Friends Are For: Inferring Location in Online Social Media Platforms Based on Social Relationships*”, **Proceedings of the Seventh International AAAI Conference on Weblogs and Social Media**, ss.273-282.
- KAPLAN, Andreas M. ve HAENLEIN, Michael (2010), “*Users of The World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*”, **Business Horizons**, S.53, ss.59-68.
- KIETZMANN, Jan H., HERMKENS, Kristopher, MCCARTHY, Ian P. ve SILVESTRE, Bruno S. (2011), “*Social Media? Get serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media*”, **Business Horizons**, S.54(3), ss.241-251.
- KIM, Angella J. ve KO, Eunju (2012), “*Do Social Media Marketing Activities Enhance Customer Equity? An Empirical Study of Luxury Fashion Brand*”, **Journal of Business Research**, S.65, ss.1480-1486.
- KUMAR, V. ve MIRCHANDANI, Rohan (2012), “*Increasing the ROI of Social Media Marketing*”, **MIT Sloan Management Review**, S.54(1), ss.55-61.
- LAGROSEN, Stefan Olof ve GRUNDEN, Kerstin (2014), “*Social Media Marketing in The Wellness Industry*”, **The TQM Journal**, S.26(3), ss.253-260.
- LEUNG, Xi Y., BAI, Billy ve STAHURA, Kurt A. (2015), “*The Marketing Effectiveness of Social Media in The Hotel Industry: A Comparison of Facebook and Twitter*”, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, S.39(2), ss.147-169.
- MAHESH , L. ve AMULYA, M. (2013), “*Social Media Marketing: An Important Phase in Modern Business Management*”, **CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management**, S.4(3), ss.162-164.
- MANIKANDAN, M. ve MOHAMED, K.Naina (2020), “*Social Marketing Media*”, **Studies in Indian Place Names**, S.40(12), ss.393-398.

- MAZUREK, Grzegorz, KORZYNSKI, Paweł ve GORSKA, Anna (2019), “*Social Media in The Marketing of Higher Education Institutions in Poland: Preliminary Empirical Studies*”, **Entrepreneurial Business and Economics Review**, S.7(1), ss.117-133.
- McLOUGHLIN, Catherine E. ve ALAM, Sultana Lubna (2019), “*A Case Study of Instructor Scaffolding Using Web 2.0 Tools To Teach Social Informatics*”, **Journal of Information Systems Education**, S.25(2), ss.125-136.
- NADARAJA, Rubathee ve YAZDANIAFARD, Rashad (2013), “*Social Media Marketing: Advantages and Disadvantages*”, **Center of Southern New Hampshire University**, ss.1-10.
- ORENGA-ROGLA, Sergio ve CHALMETA, Ricardo (2019), “*Methodology For The Implementation of Knowledge Management Systems 2.0: A Case Study in An Oil and Gas Company*”, **Business & Information Systems Engineering**, S.61(2), ss.195-213.
- PAN, Yating, TORRES, Ivonne M. ve ZUNIGA, Miguel Angel (2019), “*Social Media Communications and Marketing Strategy: A Taxonomical Review of Potential Explanatory Approaches*”, **Journal of Internet Commerce**, S.18(1), ss.73–90.
- PAQUETTE, Holly (2013), “*Social Media as a Marketing Tool: A Literature Review*”, **Major Papers by Master of Science Students**, [https://digitalcommons.uri.edu/tmd\\_major\\_papers/2](https://digitalcommons.uri.edu/tmd_major_papers/2), ss.1-27.
- PASWAN, Ashwani (2018), “*Social Media Marketing Strategies*”, **DAWN: Journal for Contemporary Research in Management**, S.5(1), ss.8-11.
- PENTINA, Iryna ve KOH, Anthony C. (2012), “*Exploring Social Media Marketing Strategies in SMEs*”, **International Journal of Internet Marketing and Advertising**, S.7(4), ss.292-310.
- PINHEIRO, Petrilson (2020), “*Text Revision Practices in an E-Learning Environment: Fostering The Learning By Design Perspective*”, **Innovation in Language Learning and Teaching**, S.14(1), ss.37-50.
- PODDAR, Natika ve AGARWAL, Dipti (2019), “*A Comparative Study of Application Effectiveness Between Digital and Social Media Marketing for Sustainability of Start-Ups*”, **International Journal of Business Insights & Transformation**, S.12(2), ss.50-54.
- PRADIPTARINI, Charity (2011), “*Social Media Marketing: Measuring Its Effectiveness and Identifying the Target Market*”, **UW-L Journal of Undergraduate Research**, S.14, ss.1-11.
- QUY, Nguyen Hong, HONG, Ngoc T. L., HIEU, Thao N. ve LE, Tri D. (2019), “*Social Media Marketing: Creative Strategies, Contents and Customer Engagement*”, **E-Proceedings of 2nd d Connect-Us Conference**, CuC 2019, ss.61-65.
- RAUT, Savita M. ve KULKARNI, S. (2020). “*A Study on Use of Social Media Marketing Strategies*”, **Our Heritage**, S.68(Special Issue 25), ss.28-34.
- SHAIFUL, Puteri Sarah Hanim Mohamad, MOHAMED, Shazleen ve SAAHAR, Suhaimee (2019), “*Perceived Effect of Social Media Marketing on Malaysian Film Audience*”, **Proceedings of the 5th World Conference on Media and Mass Communication**, S.5(1), ss.154-160.
- SI, Sajid (2016), “*Social Media and Its Role in Marketing*”, **Business and Economics Journal**, S.7(1), ss.1-5.
- SOEGOTO, E. ve UTOMO, A. (2019), “*Marketing Strategy Through Social Media*”, **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, S.662(3), IOP Publishing, ss.1-7.
- THEOCHARIDIS, Anastasios Ioannis, KARAVASILIS, George, VRANA, Vasiliki, KEHRIS, Evangelos ve ANTONIADIS, Konstantinos (2019), “*What is Affecting Customers Intention to Perform Social Media Marketing Activities in the Hotel Industry?*”, **Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability**, Springer, Cham, ss.375-391.
- TIAGO, Maria Teresa Pinheiro Melo Borges ve VERISSIMO, Jose Manuel Cristovao (2014), “*Digital Marketing and Social Media: Why Bother?*”, **Business Horizons**, S.57, ss.703-708.
- TSIMONIS, Georgios ve DIMITRIADIS, Sergios (2014), “*Brand Strategies in Social Media*”, **Marketing Intelligence & Planning**, S.32(3), ss.328-344.
- TSIMONIS, Georgios ve DIMITRIADIS, Sergios (2019), “*The Conceptualisation and Measurement of Perceived Value in Social Media: The Case of Facebook Brand Pages*”, **E-Article**, ss.1-12,

[https://www.dora.dmu.ac.uk/xmlui/bitstream/handle/2086/17589/AMA\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.dora.dmu.ac.uk/xmlui/bitstream/handle/2086/17589/AMA_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Erişim Tarihi: 22.02.2020).

VINEREAN, Simona, CETINA, Iuliana, DUMITRESCU, Luigi ve TICHINDELEAN, Mihai (2013), “*The Effects of Social Media Marketing on Online Consumer Behavior*”, **International Journal of Business and Management**, S.8(14), ss.66-79.

WALASKI, Pamela (2013), “*Social Media - Powerful Tools for SH&E Professionals*”, **Professional Safety**, S.58(04), ss.40-49.

YANG, Xin ve WANG, Dan (2015), “*The Exploration of Social Media Marketing Strategies of Destination Marketing Organizations in China*”, **Journal of China Tourism Research**, S.11(2), ss.166-185.

ZIYADDIN, Sayabek, DOSZHAN, Raigul, BORODIN, Alex, OMAROVA, Aizhan ve ILYAS, Aigerim (2019), “*The Role of Social Media Marketing in Consumer Behaviour*”, **E3S Web of Conferences**, **135**, EDP Sciences, ITESE-2019, ss.1-9.

<https://digitalmarketinginstitute.com/blog/which-social-media-platforms-should-you-use-for-your-business>, (2020). “*Which Social Media Platforms Should You Use For Your Business?*”, (Erişim Tarihi: 12.03.2020).

<https://fitsmallbusiness.com/social-media-marketing-strategy/>, (2018), “*11-Step Social Media Marketing Strategy That Works + Free Template*”, M.Paquet, (Erişim Tarihi: 26.02.2020).

<https://influencermarketinghub.com/social-media-sites/>, (2020), “*50+ Social Media Sites You Need to Know in 2020*”, (Erişim Tarihi: 14.03.2020).

<https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>, (2020), “*Digital 2020: 3.8 Billion People Use Social Media*”, S. Kelp, (Erişim Tarihi: 22.02.2020).

<https://www.bluefountainmedia.com/blog/advantages-of-social-media-marketing>, (2020), “*10 Advantages of Social Media Marketing for Your Business*”, (Erişim Tarihi: 17.02.2020).

<https://www.searchenginejournal.com/social-media/biggest-social-media-sites/#close>, (2020), “*The 7 Biggest Social Media Sites in 2020*”, K. Kellogg, (Erişim Tarihi: 05.03.2020).

<https://www.statista.com/topics/1164/social-networks>, (2019), “*Social media - Statistics & Facts*”, J.Clement, (Erişim Tarihi: 25.02.2020).

<https://www.statista.com/topics/1267/pinterest>, (2020), “*Pinterest - Statistics & Facts*”, J.Clement, (Erişim Tarihi: 04.03.2020).

<https://www.statista.com/topics/1882/instagram>, (2019), “*Instagram - Statistics & Facts*”, J.Clement, (Erişim Tarihi: 12.03.2020).

<https://www.statista.com/topics/2018/whatsapp/>, (2019), “*WhatsApp - Statistics & Facts*”, J.Clement, (Erişim Tarihi: 16.02.2020).

<https://www.statista.com/topics/2019/youtube>, (2019), “*YouTube - Statistics & Facts*”, J.Clement, (Erişim Tarihi: 03.03.2020).

<https://www.statista.com/topics/2882/snapchat>, (2020), “*Snapchat - Statistics & Facts*”, J.Clement, (Erişim Tarihi: 05.03.2020).

<https://www.statista.com/topics/737/twitter>, (2020), “*Twitter - Statistics & Facts*”, J.Clement, (Erişim Tarihi: 06.03.2020).

<https://www.statista.com/topics/751/facebook>, (2020), “*Facebook - Statistics & Facts*”, J.Clement, (Erişim Tarihi: 16.03.2020).

<https://www.statista.com/topics/951/linkedin>, (2019), “*LinkedIn - Statistics & Facts*”, J.Clement, (Erişim Tarihi: 25.02.2020).



ISSN: 2636-8048

ULUSLARARASI  
YÖNETİM AKADEMİSİ DERGİSİ  
International Journal of Management Academy

Yıl / Year: 2020 - Cilt / Volume: 3 - Sayı / Issue: 1