

# ACADEMIC REVIEW OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

VOLUME: 4 ISSUE: 1 YEAR: 2021

## EDITORIAL TEAM

### EDITOR IN CHIEF

[Asst. Prof. Dr. Cevat BİLGİN](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

### ECONOMICS EDITOR

[Asst. Prof. Dr. Cevat BİLGİN](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

### SOCIOLOGY EDITOR

[Asst. Prof. Dr. Selda ADİLOĞLU](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

### PSYCHOLOGY EDITOR

[Assoc. Prof. Dr. Gazanfer ANLI](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

### BUSINESS ADMINISTRATION EDITOR

[Assoc. Prof. Dr. Ramazan NACAR](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

### INTERNATIONAL RELATIONSHIP EDITOR

[Assoc. Prof. Dr. Ali Burak DARICILI](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

### INTERNATIONAL TRADE AND LOGISTICS EDITOR

[Assoc. Prof. Dr. Hilal YILDIRIR KESER](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

### LAYOUT EDITOR

[Res. Asst. Ayşenur EFE](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

# EDİTÖR KURULU

## BAŞ EDİTÖR

[Dr. Öğretim Üyesi Cevat BİLGİN](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## İKTİSAT EDİTÖRÜ

[Dr. Öğretim Üyesi Cevat BİLGİN](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## SOSYOLOJİ EDİTÖRÜ

[Dr. Öğretim Üyesi Selda ADILOĞLU](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## PSİKOLOJİ EDİTÖRÜ

[Doç.Dr. Gazanfer ANLI](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## İŞLETME EDİTÖRÜ

[Doç. Dr. Ramazan NACAR](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## ULUSLARARASI İLİŞKİLER EDİTÖRÜ

[Doç.Dr. Ali Burak DARICILI](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK EDİTÖRÜ

[Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## MİZANPAJ EDİTÖRÜ

[Arş. Gör. Ayşenur EFE](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## **EDITORIAL BOARD**

Prof. Dr. Alemdar YALÇIN, Gazi University, Faculty of Education

Prof. Dr. Ahmet Şahbaz, Necmettin Erbakan University, Siyasal Bilgiler Fakültesi

Prof. Dr. Rüstem YANAR, Gaziantep University, Faculty of Economics and Administrative Sciences

Asst. Prof. Dr. Aslı YAYAK, Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

Asst. Prof. Dr. Ayşe Hilal TUZTAŞ HORZUMLU, Yeditepe University, Faculty of Science and Letters

Asst. Prof. Dr. Serdar ÜNAL, Adnan Menderes University, Faculty of Science and Letters

Ausra REPECKIENE, Kaunas University

Prof.Dr. Marijan CINGULA, University of Zagreb

Mariah EHMKE, University of Wyoming

Cecilia RABONTU, University “ Constantin Brancusi” of TgJiu

Wioletta WEREDA, Military University of Technology in Warsaw

## **YAYIN KURULU**

Prof. Dr. Alemdar YALÇIN, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi

Prof. Dr. Ahmet Şahbaz, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi

Prof. Dr. Rüstem YANAR, Gaziantep Üniversitesi, İİBF

Dr. Öğr. Üyesi Aslı YAYAK, Bursa Teknik Üniversitesi, İTBF

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Hilal TUZTAŞ HORZUMLU, Yeditepe Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi

Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÜNAL, Adnan Menderes Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi

Ausra REPECKIENE, Kaunas Üniversitesi

Prof.Dr. Marijan CINGULA, Zagreb Üniversitesi

Mariah EHMKE, Wyoming Üniversitesi

Cecilia RABONTU, TgJiu “ Constantin Brancusi” Üniversitesi

Wioletta WEREDA, Varşova Askeri Teknoloji Üniversitesi

# CONTENTS

		<b><u>Page No</u></b>
<b>1</b>	<b>EVALUATION OF THE INSTITUTIONALIZATION LEVELS IN FINANCIAL ENTERPRISES FROM THE INTERNSHIP PERSPECTIVE</b>	<b>1-17</b>
<b>2</b>	<b>CIRCULAR ECONOMY PRACTICES IN TURKEY AND THEIR POTENTIAL INTERACTION WITH CLIMATE CHANGE MITIGATION AND ADAPTATION</b>	<b>18-32</b>
<b>3</b>	<b>THE EFFECT OF DECISION-MAKING STYLES ON LIFE SATISFACTION OF EMPLOYEES AND INVESTIGATION OF LIFE SATISFACTION IN TERMS OF SOME DEMOGRAPHIC VARIABLES</b>	<b>33-55</b>
<b>4</b>	<b>THE ROLE OF STRATEGIC CULTURE ON THE ENERGY AND ENVIRONMENT DILEMMA IN EASTERN MEDITERRANEAN</b>	<b>56-78</b>
<b>5</b>	<b>COVERT OPERATION ACTIVITIES IN SECRET SERVICES</b>	<b>79-97</b>
<b>6</b>	<b>COVID-19 AND CHALLENGES TO ECONOMIC MODELS AND POLITICAL REGIMES</b>	<b>98-115</b>
<b>7</b>	<b>MANAGEMENT PRACTICES OF BIDANI-ASSISTED NUTRIPAK PRODUCERS ASSOCIATIONS IN SELECTED MUNICIPALITIES IN LEYTE AND SOUTHERN LEYTE, PHILIPPINES</b>	<b>116-134</b>
<b>8</b>	<b>THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION OF EMPLOYEE: A RESEARCH IN COMMUNICATION SECTOR</b>	<b>135-152</b>

# İÇİNDEKİLER

		<b><u>Sayfa No</u></b>
<b>1</b>	<b>KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN STAJYER BAKIŞ AÇISIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ; FİNANS İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ</b>	<b>1-17</b>
<b>2</b>	<b>TÜRKİYE'DEKİ DÖNGÜSEL EKONOMİ UYGULAMALARI VE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ ÖNLEME VE UYUMU İLE POTANSİYEL ETKİLEŞİMLERİ</b>	<b>18-32</b>
<b>3</b>	<b>KARAR VERME TARZLARININ ÇALIŞANLARIN YAŞAM DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE YAŞAM DOYUMUNUN BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ</b>	<b>33-55</b>
<b>4</b>	<b>DOĞU AKDENİZ'DEKİ ENERJİ VE ÇEVRE İKİLEMİNDE STRATEJİK KÜLTÜRÜN ROLÜ</b>	<b>56-78</b>
<b>5</b>	<b>GİZLİ SERVİSLERDE ÖRTÜLÜ OPERASYON FAALİYETLERİ</b>	<b>79-97</b>
<b>6</b>	<b>COVID-19 VE EKONOMİK MODELLERE VE SİYASİ REJİMLERE KARŞI ZORLUKLAR</b>	<b>98-115</b>
<b>7</b>	<b>FİLİPİNLER, FİLİPİNLER, LEYTE VE GÜNEY LEYTE'DEKİ SEÇİLMİŞ BELEDİYELERDE BIDANI DESTEKLİ NUTRİPAK ÜRETİCİ BİRLİKLERİNİN YÖNETİM UYGULAMALARI</b>	<b>116-134</b>
<b>8</b>	<b>ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA</b>	<b>135-152</b>

**KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN STAJYER BAKIŞ AÇISIYLA  
DEĞERLENDİRİLMESİ; FİNANS İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Mesut ATASEVER<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 17/01/2021

Accepted Date ( Kabul Tarihi): 18/05/2021

Published Date (Yayın Tarihi): 20/06/2021

**ÖZ**

**Anahtar Kelimeler**

Kurumsallaşma,  
İşletme Yönetimi,  
Kurumsal Yönetim

*Kurumsallaşma bir işletmenin çalışma süreçlerinin kişilerden, kişilerin özel yaşantısından ve kişiliğinden etkilenmeden, belirlenmiş kurallara ve oluşturulan işletme prosedürlerine uygun çalışması olarak tanımlanabilir. İşletmelerde kurumsallaşma, öncelikle uzun ömürlü olmanın, daha sonra başarı ve sürdürülebilirliğin en önemli şartlarından biridir. Bu bakımdan kurumsallaşma tüm işletmeler gibi bankalar ve finans işletmeleri ve ilgili hizmetler açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmanın amacı bankalar ve finans işletmelerinde kurumsallaşma düzeylerinin stajyer bakış açısıyla belirlenmesi ve analiz edilmesidir. Bir işletmede kurumsallaşmanın varlığını hissetmek için uzun bir çalışma süresi gerekmektedir. Bu çalışmada, bankalar ve finans işletmelerinde 40 iş günü kesintisiz staj yapan bankacılık ve finans lisans öğrencilerinin bakış açıları ve görüşleri üzerinde çalışılmıştır. Bu anket, Türkiye’de faaliyet gösteren banka ve finans işletmelerini kapsamaktadır. Kurumsallaşma düzeyleri konusundaki gözlemler ve hissedilenlerden elde edilen veriler, anket yöntemiyle toplanarak nitel olarak yorumlanmıştır. Çalışmadan elde edilen verilerin örnekleme dahil işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin orta düzey ve orta düzeye yakın olduğu görülmüştür.*

**EVALUATION OF THE INSTITUTIONALIZATION LEVELS IN FINANCIAL ENTERPRISES FROM  
THE INTERNSHIP PERSPECTIVE**

**ABSTRACT**

**Keywords**

Institutionalization,  
Business Management,  
Corporate Governance

*Institutionalization can be defined as the operation of the working processes of an enterprise in accordance with the established rules and established business procedures without being affected by the private life and personality of the persons. Institutionalization in businesses is one of the most important conditions of being long-lasting, then success and sustainability. In this respect, institutionalization is very important for banks and financial enterprises and related services like all businesses. The aim of this study is to determine and analyze the levels of institutionalization in banks and financial enterprises from an intern perspective. A long working period is required to feel the existence of institutionalization in a business. In this study, the perspectives and views of undergraduate banking and finance undergraduate students who have been interning in banks and finance enterprises for 40 working days are studied. This survey covers banking and finance company operating in Turkey.*

*The data obtained from the observations on the level of institutionalization and the perceptions were collected with a questionnaire method and interpreted qualitatively. It was observed that the institutionalization levels of the enterprises, including the sampling, of the data obtained from the study were medium and close to the middle level.*

**Citation:** Atasever, M. (2021), Kurumsallaşma Düzeylerinin Stajyer Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi; Finans İşletmeleri Örneği, ARHUSS, (2021), 4(1):1-17.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Uşak Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, mesut.atasever@usak.edu.tr

## **1. GİRİŞ**

Kurumsallaşma özellikle aile işletmelerinin ihtiyacı olmakla birlikte, belirli ölçeğin üstündeki tüm işletmeler için vazgeçilmez bir kavramdır. ABD'deki işletmelerin %90'ı, İspanya'dakilerin %80'i, İtalya'dakilerin % 95'i, Türkiye'deki işletmelerin ise % 95'i aile işletmesidir (Gümüştekin, 2005:73). Aile işletmelerinin hem güçlü hem de zayıf yönleri mevcuttur, bu işletmelerin en zayıf yönünün sürdürülebilirliklerinin az olması ve ömürlerinin kısa olması olduğu belirtilebilir. Kurumsallaşma kavramı ve uygulamaları bu zayıflığı kalıcı olarak güçlü yönlerle çevirmenin için en önemli aracı olarak görünmektedir.

Kurumsallaşma, kavram olarak işletmenin bireylerin duygularından, düşüncelerinden ve inisiyatiflerinden mümkün olduğunca uzaklaşmış olarak, belirli kural ve prosedürlere göre yönetilmesi, süreçlerin yürütülmesi olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşan işletmeler kişilerden ve kişilerin psikolojik durumlarından soyutlanmış bir şekilde işletmenin kural ve dinamikleri ile hayatını devam ettirebilirler.

Bu çalışmada, banka ve finans kurumlarında stajyer öğrencilerin gözlemlerinde kurumsallaşmayı fark edip etmedikleri ve bunu nasıl hissettiklerini belirleyerek analiz edip yorumlamak amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için, işletmelere stajyerler aracılığı ile kurumsallaşma ölçeği uygulanmış, tüm ifadeler toplu ve ifade özelinde faktör analizleri ile yorumlanmıştır.

Stajyerler üzerinden dolaylı anket uygulanan banka ve finans işletmelerinin tümü çalışmaya dâhil edilememiştir. Küçük bir bölümünden değerlendirme yapabilecek nitelikte veri alınamamıştır, diğer bir bölümü ise kurumsallaşma uygulamalarının verimli olabilmesi için optimum çalışan sayısına sahip olmadıklarından çalışmanın dışında tutulmuşlardır.

Çalışmada kurumsallıkla ilgili teorik bilgilere yer verildikten sonra kurumsallaşmanın bileşenlerinin oluşturduğu ankete verilen cevaplar toplu olarak ve tek tek incelenerek kıyaslamalarla ve ortalamalar verilerek yorumlanmıştır.

## **2. KURUMSALLAŞMA**

Kurumsallaşma, işletmenin sürdürülebilirliği, meşruluğu ve çevresine uyumunu sağlamak için, istikrarlı olmayan, iyi örgütlenememiş yapılardan düzenli yapılara geçiş, bunun içselleştirilmesi, bütün personelce, yönetimce algılamada aynılık düzeyine ulaşıp, farklı koşullarda, prosedür ve davranış biçimlerinin kendiliğinden uygulanmasıdır



biçiminde tanımlanabilir (Selznick, 1996:273; Apaydın, 2007; DiMaggio ve Powell, 1983:63-82; Meyer ve Rowan, 1977:42; 64; Scott, 1987:494; Zucker, 1977:).

Kurumsallaşma, bireylerin düşünce, duygu ve inisiyatiflerinden arındırılmış, belirlenmiş kurallara göre işletmenin ve süreçlerinin yönetilmesi ve sürdürülmesi olarak da tanımlanabilir. Kurumsallaşma süreçlerini tamamlamış işletmeler, bireylerden soyut olarak işletmenin iç dinamikleri ile hayatını sürdürebilmektedirler.

Türkiye'deki işletmelerin %99'u küçük ya da orta ölçekli olup bu işletmelerin neredeyse tamamı aile işletmesi olarak çalışmalarını sürdürmektedir (Peşkircioğlu, 2019). Aile işletmeleri kurumsallaşma ihtiyacının en yüksek olduğu işletme grubudur denilebilir. Bu bakımdan tüm işletmelerde kurumsallaşma daha da önemli hale gelmektedir.

Kar etmek, değer katmak, iş alanı sağlamak, üretimin öncüsü olmak, marka haline gelmek gibi temel amaçların arasında yer alan işletmenin sürdürülebilirliği ve varlığını sonraki kuşaklara aktaracak olan aile üyelerinin bu işe hazır olmaları ve en önemlisi işletmenin ömrünü uzatacak bir kurumsal işleyiş yapısına sahip olması artara önem kazanmaktadır. İşletmenin uzun yıllar varlığını sürdürebilmesi ise, o işletmenin kurumsallaşmasına bağlıdır (Tuncel, 2011).

Kurumsallaşma, bir işletmenin kişilere bağımlı olmayan kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen koşulları izleyen sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak örgüt yapısını oluşturması; kendine özgü işletme metotlarını kültür haline getirmesi ve böylece rakiplerinden ayırt edici bir işletme kimliği oluşturma sürecidir. (Karpuzoğlu, 2004) Bu süreç amaçlara göre bir örgüt yapısı kurmayı, iş analizi ve iş tanımlarını oluşturmayı, iç normları oluşturmayı, yetki ve sorumluluk dengesini gerektirmektedir.(Kırım, 2003)

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış işletmeler, belli bir düzende, bireylere bağlı olmayan süreçlerle işletilen, normların sürekli geçerli olduğu işletmelerdir. Bu işletmeler daha uzun ömürlü olup, daha verimlidirler, iş görenlerin geleceğe bakışı daha güvenli olmaktadır. Bu işletmeler aynı zamanda kaliteli çıktılar üretirler.

İşletmenin iç ve dış durumunun belirlenmesi, aile bireylerinin işletmedeki görev ve yetkilerinin netleştirilmesi, işletmenin bilançosu, satışları, karı, zararı ve organizasyon yapısının gözden geçirilmesi, uzmanlaşma istenilen alanların belirlenmesi,

işletmenin önce kısa vadeli hedeflerinin saptanarak misyon ve vizyonun belirlenmesi, yönetim kurulundan en alt birime kadar stratejik planının oluşturulması adımları takip edilmelidir (Tuncel, 2011). Bununla birlikte kurumsallaşmış örgütlerde karar vermek süreleri belirli ölçüde arttığından ve bu sürede bazı fırsatlar kaçırılmakta ve işletme hızı yavaşlayabilmektedir (İlter, 2001). Birçok faktör nedeniyle, kurucunun büyük motivasyonla kurup yükselttiği işletme, kurucudan sonraki kuşaklara geldiğinde, bir heyecan, iş sevgisi değil sadece bir iş haline dönüşmekte, kişisel, aile içi nedenlerle düşüş eğilimine girmektedir.

Ayrıca ailede ilişkileri doğası itibariyle duygusal ağırlıklıdır, buna karşın işletmeler kuralların hâkim olması gereken ve rasyonel yönetim gerektiren sistemlerdir (Tuncel, 2011). İşletmenin bütün maddi ve maddi olmayan varlıklarını yeteneklerini kullanarak varlığını sürdürmeyi garanti edecek bir süreci karşılayan kurumsallaşma; işletmenin çalışmalarını sürdürdüğü çevre ve değerleriyle uyumlu bir kültüre sahip olmasını, sosyolojik grupların beklentilerini karşılayabilen, değişime açık ve çabuk uyum sağlayabilen güçlü bir örgüt yapısını gerektirmektedir.

Aile işletmesinin çöküşüne sebep olan en önemli faktörler, aile içi ve aslında işletmeyle ilgisiz çekişmeler, yetki, sorumluluk ve otorite kaosu, aileye sonradan katılan bireyler ile ilgili sorunlar ve ilk motivasyonun kaybolması olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle yatırım ile ilgili kararlar, küçülme-büyüme ile ilgili kararlar, yönetimin el değiştirmesi gibi süreçler aile içinde problem olabilmektedir. Bu durumda çözüm, önceden belirlenmiş kurallar olmaması, ilgili zamanda yönetimde bulunanların, ortakların kişisel yeterlilik ya da yetersizlikleri ile sınırlı kalabilmektedir.

İşletmenin varlığını uzun süre devam ettirebilmesini güvenli bir biçimde sürdürebilmesi kurumsallaşma adımlarını belirli bir plan dahilinde yürütmesi ve kurumsallaşmanın tamamlanması gerekmektedir.

Kurumsallaşma; işletmelerin dış çevre ve iç çevrelerindeki normlara entegre olup, uyması gereken kuralları uygulayarak çevrenin desteğini almalıdır. Kurumsallaşma işletme sisteminin, planlamanın veya uygulamanın yerleşik hal alarak bir kültür haline gelmesi olarak da tanımlanabilir.

Daha önceden farklı örneklemeler üzerinden işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin ölçümü gerçekleştirilmiş, farklı ve benzer ölçekler kullanılmıştır. (Türk, 2007; Bay ve Akpınar, 2018; Atasever ve diğ., 2018). Bu çalışmalarda özellikle uzun süredir

ay7nı işletmede çalışanlar üzerinde anket uygulamasına başvurulmuş, yeterli olmasa da orta düzey kurumsallaşmanın olduğu değerlendirilmiştir.

Zucker, L. (1977) tarafından yapılan bir çalışmada kurumsallaşma derecesi ne kadar yüksekse, kuşaklar arası tekdüzelik, sürdürme ve kültürel anlayışların değişmesine karşı direncin o kadar büyük olacağı tahminlerine güçlü destek bulunmuştur.

Tüm bunlarla birlikte kurumsallaşan işletmelerde etik krizlere; çeşitli yollarla etiğin kurumsallaştırılması, etik kodların hazırlanması, etik kurulların oluşturulması, sorumlu atanması, etik bültenleri yayınlamak gibi yollarla yanıt verilmektedir (Austin, 1994).

### 3. UYGULAMA

#### 3.1 Yöntem

Bu çalışmada gözlem ve ardından gözlem sonuçlarını kurumsallaşma anketi ile toplama yöntemi uygulanmıştır. 59 finans işletmesinde staj yapan 59 bankacılık ve finans bölümü lisans öğrencisinin gözlemlerinden elde edilen bilgiler anket ile toplanarak değerlendirilmiş, 4 stajyerin verisi değerlendirme dışı tutulmuş, 55 banka ve finans işletmesinin verileri değerlendirmeye alınmıştır. Staj yapılan işletmeler, kamu ve özel banka şubeleri, sigorta işletmeleri, yatırım işletmeleri, işletmelerin finans departmanlarıdır.

Stajyerler ilgili işletmeleri kendi imkanları ile bularak yerleşmişlerdir. Dolayısıyla kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Elde edilen veriler frekans analizi, yüzdeler oranlama ve aritmetik ortalamaları alınarak yorumlanmıştır.

Kurumsallaşmanın bileşenleri; formallik, profesyonellik, otonomi, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık olarak belirlenmiştir.

Ankette yer alan soruların birbirleriyle tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin soruyu ne kadar yansıttığını gösteren güvenilirlik analizi, ölçümlere ilişkin yorum ve analizlerin temelini oluşturmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik derecesi şu şekilde yorumlanır:  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  olduğunda ölçek güvenilir değildir,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  olduğunda ölçek güvenilirliği düşüktür,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  olduğunda ölçek güvenilirliği oldukça yüksektir,  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  olduğunda ölçek oldukça güvenilirdir.

Stajyer bankacılık ve finans lisans öğrencilerinin verdikleri cevaplar değerlendirilerek, anketteki 5 ifadeli likert ölçeğine göre 3 puan ve üzerinde alan cevaplar olumlu olarak değerlendirilmiş, altında olan ortalama cevaplar kurumsallaşma sürecine girmemiş, kurumsallaşmamış olarak değerlendirilmiştir.

Anket, kurumsallaşmanın faktörleri olan; Formalleşme 4, Otonomi 4, Profesyonelleşme 6, Kültürel Güç 5, Saydamlık 3, Sosyal Sorumluluk 10, Tutarlılık 11 olmak üzere toplam 43 ifadeden oluşmaktadır.

Bu faktörler üzerinde öncelikle bütün işletmelerin ortalaması olmak üzere tek tek faktör özelinde durularak yorumlanmıştır. Örneklem işletmeler toplu olarak değerlendirildiği gibi, tikel olarak da faktör analizi, yüzdeler dilim ve ortalamalar ile değerlendirilerek yorumlanmıştır.

### **3.2 Bulgular**

55 bankacılık ve finans işletmesi ve departmanında 40 iş günü görev yapan stajyerlerin gözlemleri anket ile toplanmıştır.

İlgili işletmeler, banka şubeleri, sigorta işletmeleri, orta ve büyük ölçekli işletmelerin finansman departmanları, finans ve borsa odaklı çalışan işletmelerdir. Anket, kurumsallaşmanın faktörleri olan; Formalleşme 4, Otonomi 4, Profesyonelleşme 6, Kültürel Güç 5, Saydamlık 3, Sosyal Sorumluluk 10, Tutarlılık 11 olmak üzere toplam 43 ifadeden oluşmaktadır. Ankete verilen cevaplardan elde edilen veriler, frekanslarına, aritmetik ortalamaya ve yüzdeler orana göre işlenerek yorumlanmıştır.

Anket ifadelerinde;

0-Hiç Katılmıyorum

1-Katılmıyorum

2-Fikrim Yok

3-Katılıyorum

4-Tamamen Katılıyorum

Olarak 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

**Tablo.1** Kurumsallaşmayı Oluşturan Faktörler ve Aldıkları Ortalama Puanlar

Faktörler	Ortalama
Formalleşme	2,31
Otonomi	3,04
Profesyonelleşme	2,74
Kültürel Güç	2,67
Saydamlık	3,04
Sosyal Sorumluluk	3,19
Tutarlılık	2,97
Bileşenlerin ortalaması	2,85

Kurumsallaşmanın bileşenlerinin aldığı değerlere bakıldığında, genel ortalama olarak 2,85 puandır. 0-4 arası puanlamanın olduğu sistemde, 2,85 orta değer üstünde görünmektedir. Fakat tatmin edici bir kurumsallıktan bahsetmek mümkün değildir. İlgili işletmelerin kurumsallaşmakta olduğu, yeterli olmasa da kurumsallaşmayla ilgili çalışmalarının olduğu belirtilebilir. Faktörler içinde en yüksek ortalama puan 3,19 ile Sosyal Sorumluluk tarafından alınmıştır. İşletmelerin sosyal sorumlu olduğunun düşünülmesi, stajyerler tarafından bu şekilde algılanması, henüz gelişme aşamasında, fakat önemli bir kurumsallaşma adımı olarak görülebilir.

Kurumsallaşmanın bileşenlerine tek tek bakmak gerekirse;

Formalleşme,

Ortalama Puanı: 2,31

Bileşenler içinde en düşük puanı formalleşme bileşeni almıştır. Formalleşme en güçlü kurumsallaşma bileşenlerinden biridir. Kişisel işletmecilikten kurumsallaşmaya doğru giden yolda, formal ilişkilerle ve kurullarla yönetimle ilgilidir. Bu bileşenin puanının düşük çıkması henüz kişisel ilişkilerin oldukça etkili olduğunu göstermektedir.

**Tablo.2** Formalleşme ile ilgili ifadeler ve aldıkları ortalama puanlar

Formalleşme İle İlgili İfadeler	Alınan Ortalama Puan
İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır	2,38
İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır	2,33
İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır	2,10
İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır	2,41

İfadelere bakıldığında, en düşük ortalama puan “İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır” ifadesi tarafından alınmıştır. İşletmelerin böyle bir el kitapçığını bulundurma eğilimlerinin zayıf olduğu belirtilebilir. En yüksek ortalama puanı alan ifade ise “İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır” ifadesidir. Kitapçıktan daha fazla yazılı talimatların varlığı göze çarpmaktadır. Bu talimatların yeterince olmasa da önemli ölçüde varlığı formalleşmeye işaret etmektedir.

Otonomi,

Ortalama Puanı: 3,04

Kurumsallaşmanın bileşenlerinden otonomi; kendi kendini yönetmeyle ilgili bir bileşendir, yönetim bakımından yeterlilik otonomidir. Formalleşme ile kıyaslandığında daha yüksek bir puan olmasına rağmen, tam bir kurumsallaşma için oldukça yetersiz olduğu görülmektedir.

**Tablo.3** Otonomi İle İlgili İfadeler ve Aldıkları Ortalama Puanlar

Otonomi İle İlgili İfadeler	Alınan Ortalama Puan
Çalışanlar karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir	3,07
Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir	3,16
Çalışanlar mesleklerine bağlıdır	2,84

İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir

3,07

En düşük ortalama puanı 2,84 ile “Çalışanlar mesleklerine bağlıdır” ifadesi almıştır. Alınan puan genel ortalamanın üstünde olmakla birlikte yetersiz görünmektedir. Toplum yararını gözeten kurumsal bir işletme için daha alınacak yol var demektir.

En yüksek puan ortalamasını 3,16 ile alan “Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir” ifadesi inisiyatif kullanabilme yeteneği ile ilgilidir. Ortalamanın az üstünde olarak yüksek çıkması kurumsallaşma yolunda ciddi adımlar atılmakta olduğunu gösterebilir.

Profesyonelleşme,

Ortalama Puanı: 2,74

İşletmedeki insan kaynakları yönetiminin kurumsallığı ile ilgilidir, ortalamanın yetersiz olduğu görülmektedir. Henüz profesyonelleşme bakımından kurumsallaşma tam olarak gerçekleşmemiştir denilebilir.

**Tablo.4** Profesyonelleşme İle İlgili İfadeler Aldıkları Ortalama Puanlar

Profesyonelleşme İle İlgili İfadeler	Alınan Ortalama Puan
Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır	2,66
Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir	2,62
İşletmemizde uzmanlaşma vardır	2,83
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir	2,87
İşletmemiz profesyoneldir	3,03
Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir	2,43

En düşük ortalama puan olan 2,43 ile “Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir” ifadesi almıştır. Stajyer öğrencilerin gözleminden olabildiği kadarıyla, çalışan ödüllendirilmesinde, yetenek ve çalışkanlıklarına yeterince bakılmadığı gözlemlenmiştir.

En yüksek ortalama puan alan ise 3,03 ile “İşletmemiz profesyoneldir” ifadesi olmuştur. Gözlemlerde işletmelerin profesyonelliğini diğer ifadelerden daha fazla hissetmişlerdir. Profesyonellik, işlerde ve kararlarda uzmanlık ve yeteneği ön plana çıkarmakla ilgili olduğu söylenmelidir.

Saydamlık,

Ortalama Puanı: 3,04

Alınan puan ile tam bir kurumsallaşmadan bahsedilemese bile kurumsallaşmaya doğru önemli adımlar atıldığının gözlemlendiği söylenebilir.

Bu gözlem ve puanlamaların stajyerler tarafından yapıldığı göz önüne alındığında, kısa süre içinde bile saydamlığın hissedilmesi önemlidir.

**Tablo.5** Saydamlık İle İlgili İfadeler ve Aldıkları Ortalama Puanlar

Saydamlık İle İlgili İfadeler	Alınan Ortalama Puan
İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir	3,10
İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir	3,89
Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar var	3,12

İfadelere göre ise, en düşük puan olan 3,10 puan ile “İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir” ifadesi ortaya çıkmıştır. Diğer faktörlerin birçok ifadesinden daha fazla olduğu da görülmektedir. İşletme içinde davranışların ve işlemlerin kayıt edildiği izlenimi yeterli olmasa da stajyerlerce fark edilmiştir. En yüksek puan olan 3,89 puan alan ifade ise “İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir” ifadesi olmuştur. Bilgilere ilgili ve yetkililerce kolayca ulaşılabilmesi kurumsallık adına önemlidir.

Kültürel Güç,

Ortalama Puanı: 2,67



**Tablo.6** Kültürel Güç İle İlgili İfadeler ve Aldıkları Ortalama Puanlar

Kültürel Güç İle İlgili İfadeler	Alınan Ortalama Puan
Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolay	2,48
Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma var	2,66
İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmakta	2,79
İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu var	2,72
Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü var	2,72

Kurumsallaşmanın, çalışanların ve yöneticilerin doğal davranışlarına yansımaları olarak kabul edilen kültürel güç; puan olarak oldukça yetersiz görünüyor. Formalizasyon gerçekleşse bile, bu işletmenin kültürüne de yansımalıdır.

En düşük puan alan ifade 2,48 ile “Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolay” ifadesidir. Çalışanların iş ile ilgili konularda uyum sağlamlarının kolay olmadığı görülmektedir. Uyum sağlama kavramı, iletişim becerileri, eğitim düzeyi, iş düzeni gibi birçok farklı faktörden etkilenebilmektedir.

Kültürel güç faktörü için verilen ifadelerden en yüksek puanı 2,79 olarak alan ifade “İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmakta” ifadesidir. İlgili ifadenin temsil ettiği faktör en yüksek puanı almış fakat kültürel gücü yeterince destekleyecek şekilde kurumsal uyumunun olmadığı belirtilebilir.

Sosyal Sorumluluk,

Ortalama Puanı: 3,19

**Tablo.7** Sosyal Sorumluluk İle İlgili İfadeler ve Aldıkları Ortalama Puanlar

Sosyal Sorumluluk İle İlgili İfadeler	Alınan Ortalama
İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	3,10
İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	3,20
İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	3,27
İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.	3,14
İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	3,30
İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	3,14
İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	3,10
İşletmemiz çalışanların eylemlerini kontrol etmektedir.	3,20
İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.	2,80
İşletmemiz şeffaftır.	2,90

Bileşenler içinde yüksek puan alan bir bileşendir. Sosyal sorumluluk özellikle kurumsal işletmelerin yerine getirmek istediği bir görevdir.

Bu bakımdan da işletmelerin kurumsallaşmaya doğru önemli adımlar attığı belirtilmelidir.

Sosyal sorumluluk faktörünü ölçen ifadelerden en düşük puan alan ifade 2,80 puan ile “İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.” ifadesidir.

En yüksek ortalama puan alan ifade 3,30 ile “İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.” olmuştur. İşletmelerin mümkün olduğu kadar kurallara uygun çalışmaya gayret ettikleri, en güçlü yönlerden

birinin bu konu olduğu, bunun da bağlayıcı kurallara uyulmamasının cezalarının olması ve dolaysız olarak başarıyı etkilediğinden olduğu düşünülebilir.

Tutarlılık,

Ortalama Puanı: 2,97

**Tablo.8** Tutarlılık İle İlgili İfadeler ve Alınan Ortalama Puanlar

Tutarlılık İle İlgili İfadeler	Alınan Ortalama Puan
İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur	3,03
İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur	2,90
İşletmemiz tutarlıdır	3,10
İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır	3,10
İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur	3,00
İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir	2,70
İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır	3,00
İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur	2,80
İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir	2,94
İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır	2,50
İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan işletmelere benzemektedir	2,83

Tutarlılık insan kaynaklarının kendilerini güvende hissetmeleri için önemli bir kurumsallaşma bileşenidir. İşletme yönetiminin farklı zamanlarda farklı ya da benzer davranmaları ile ilgilidir. Bu bileşene verilen puanın da kurumsallaşma için yetersiz olduğu belirtilebilir.

Tutarlılıkla ilgili ifadelerden en düşük ortalama puan alan ifade 2,50 ile “İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır” ifadesidir. Bu durum orta puan olan 2,50’ye eşittir ve en zayıf ifade durumundadır. Bu ifade özellikle adaletle ilgili bir ifade olarak, çalışan barışı, sürdürülebilir motivasyon, çalışan devir hızı gibi birçok konuyu ilgilendirmektedir. Adaletin zayıf olduğu işletmelerde diğer tüm faktörlerin yerine getirilmesi durumunda bile, işletme uzun ömürlü olamayacaktır.

Tutarlılıkla ilgili en yüksek puan ise, 3,10 ile “İşletmemiz tutarlıdır” ifadesi ve “İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır” ifadeleridir. İşletmelerin stratejik yönetim bakımından nispeten daha duyarlı oldukları belirtilebilir.

#### **4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Çalışmada sınırlılık olarak, çalışan sayısı ve işletme büyüklüğü dikkate alınmaması belirtilebilir. Çalışan sayısının az olduğu, işletme büyüklüğünün küçük olduğu işletmelerde kurumsallaşmak, onları hantallaştırabilir. Kurumsallaşma orta ve büyük ölçekli işletmeler için yararlıdır. Bu bakımdan yorum ve değerlendirmelerin tamamı, tüm finans işletmeleriyle doğrudan ilgili olmayabilir.

Finans işletmeleri ve departmanlarında stajyerlerin hissettiği, anladığı, gözlemledikleriyle sınırlı olmak kaydıyla, yeterli gözlemlenebilir bir kurumsallaşmadan söz edilemeyeceği görülmektedir. Stajyerler işletmede sınırlı işgünü kalmaktalar, bir ölçüde içeriden çalışan gözüyle, bir ölçüyle de dışarıdan, teoriye hakim ama deneyim eksikliği olan çalışan adayları olarak kurumsallaşmayı gözlemlemektedirler. İşletmelerin kurumsallaşmaktan kaçınma nedenlerinden en önemlisi, tüm kararlarda özgür olmak isteyen yöneticilerdir. Tutarlılık, saydamlık, profesyonellik onları bağlayarak, özgürce ve hızlıca karar almalarını önler ve sınırlandırmaktadır. Bu da işletmeleri kurumsallaşmaya mesafeli davranmaya zorlar.

Fakat rasyonel düşünen girişimcilerin, hızdan, özgürlükten bir miktar ödün verip, işletmenin sürdürülebilirliğine odaklanması daha uzun ömürlü işletme yapısını kurmasına, kurumsallaşmaya emek, zaman, para harcamaya yönelmesi gerekmektedir. Yöneticiler için; çalışanlarına ve işletmeye güvenmeleri, yetki göçerimi, tek başına karar almaktan kaçınma, tüm süreçleri kurallara bağlama, bir aile-işletme anayasası oluşturma

yönünde adım atmaları beklediklerinden daha fazla yarar sağlayacağına inanmaları önünde öneride bulunulabilir.

Kurumsallaşmanın önemi, işletmelerin uzun ömürlü olmalarıyla bağlantısından dolaydır. Çoğunlukla aile işletmeleri üçüncü nesilden sonra faaliyetlerini sürdürememektedirler. Bunu önlemenin yolu ise kurumsallaşmak için yatırım yapmaktır. Zaman, para, enerji ve insan kaynağı bu iş için ayrılmalıdır. Kurumsallaşma, kurucunun bakış açısıyla, yetkilerinin sınırlandırılması, maliyet, hızlı karar alamama gibi sonuçlara neden olmaktadır. Yine işletmenin tümünün sorumlusu ve yetkilisi iken, daha demokratik, kurallarla yönetilen bir işletme, ego bakımından yüksek girişimcileri tatmin etmemektedir. Kurumsallaşamamanın sorunları tüm işletmelerde özellikle de orta ölçekli işletmelerde göze çarpmaktadır. Büyük işletmeler bu sorunu aşabildikleri için büyüebilmişlerdir denilebilir. Küçük ölçekli işletmelerde ise, kurumsallaşma çabası, hantallık, yavaşlık, gereksiz bürokrasi oluşturduğu için, kurumsallaşmadan beklenen verim alınamayacaktır.

Algı olarak, işletme süreçlerini belli kurallara, objektif prosedürlere bağlamak, mevcut yönetici-işveren açısından yetersizlik ve özgüvensizlik gibi görülebilmektedir. Kurumsallaşmanın önündeki psikolojik engellerden biri de budur. Bazı durumlarda ise kurumsallaşma gibi bir çözümden işverenin, girişimcinin yeterince haberi/bilgisi olmamaktadır.

Diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık ve finans sektörü de kurumsallaşma yolunda olmakla birlikte, henüz yolun başındadır, istisna olarak, kurumsallaşmayı tamamlamış ya da hiç kurumsallaşmaya girişmemiş işletmeler de mevcuttur. İşletmelerin kurumsallaşma olarak bu düzeyde olmalarının nedenlerini inceleme fırsatı oluşmamıştır. Bunun için başka bir araştırma gerekmektedir. İşletmeler kendi içlerinde zaman zaman iç işleyişlerinde kurumsallaşmanın hangi düzeyinde ve neresinde oldukları ile ilgili bir çalışma yapmalıdırlar.

Küçük işletmeler kurumsallaşmanın işletmeyi hantallaştırıp hantallaştırmadığı ile ilgili çalışma yapıp, işleyişlerde kurumsallaşmadan kaynaklanan yavaşlama meydana gelecekse kurumsallaşmakta vazgeçmelidirler. Çünkü kurumsallaşmanın önemli avantajlarının yanında, küçük işletmelerin esnekliğine ve hızına zarar verebilecek olması gibi özellikleri vardır.

Geleneksel ve aile ilişkileri ile yönetilen büyük işletmelerin başarısız olması ve kısa ömürlü olması kaçınılmazdır.

Adalet ile ilgili ifadelerin nispeten daha az ortalama puan alması önemsenmelidir. Adaletsizlik, insan kaynakları ile ilgili sürdürülemez olumsuzluklardandır. Kurumsallaşma amaçlanıyorsa, en önce düzeltilecek, içtenlikle uygulanacak kavramlardan biri adalet olmalıdır.

Bu çalışmanın dışında kalmakla birlikte tüm kurumsallaşmamış işletmeler özel olarak da her finans kurumunun, kendisinin sürekliliği için, zaman para ve işgücü maliyetlerine katlanması gerekerek ciddi bir kurumsallaşma çalışması yapması, bu alandaki düzeyini tespit etmesi gerekir. Gerçek bir kurumsallaşma çalışması anketten daha fazla objektif gözlemler ve ölçümler gerektirebilir.

Çalışma sonuçları önceki benzer çalışmalarla uyumluluk göstermekle birlikte, hem örneklem farklılığı, örneklemin çalışma biçimlerinin farklılığı, hem gözlemleyen ve algılayan farklılığı nedeniyle, ek bazı konuları da gündeme getirmiştir. Kurumsallaşmayı algılayabilmek için uzun süre aynı işletmede bulunmak gerekebileceği, finans işletmelerinin kurumsallaşmalarında farklı kritik hususlar bulunabileceği (bilgi mahremiyeti gibi), kurumsallaşmanın bir ölçüde dış gözler tarafından da fark edilebileceği gibi konular bu ek konulardan bazılarıdır.

## KAYNAKÇA

- Apaydın, F. (2007), "Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Atasever Mesut, Yeşildağ, Eser, Kuduz, Necla (2018) Kobilerde Kurumsallaşmanın Önemi e Uşak Organize Sanayi Bölgesi Örneği, Atlas International Referred Journal On Social Sciences, 2018 / June Vol 4, Issue:9 Pp:499-512
- Austin, NK (1994), The New Corporate Watch Dogs ', Working Woman 19 (1), 19-20.
- Bay, M , Akpınar, S , Erarabacı, A . (2018). Kobiler'in Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi; Konya O.S.B. Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (14), 383-391. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gusbd/issue/39212/434021>
- DiMaggio (Ed.), (1991), The New Institutionalism in Organizational Analysis, pp. 63-82. University of Chicago Press: Chicago.
- DiMaggio, P. J. ve W. W. Powell (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in W. W. Powell and P.J.
- Gümüştekin E. G. (2005). KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1), 71-93
- İlter H.M., (2001) Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve Kobi'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası Yayın No : 2001 -19, İstanbul
- Karpuzoğlu, E., (2004), "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, 1, s. 45
- Kırım A., (2003), Aile Şirketlerinin Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 11
- Meyer, J. W. ve B. Rowan (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony", in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, 1991, pp. 41- 62. University of Chicago Press: Chicago.
- Peşkirioğlu, N. (2019), Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma, Anahtar Dergisi, VGM yay., Ankara.
- Scott, W. R. (1987), "The Adolescence of Institutional Theory", Administrative Science Quarterly, Vol. 32, No. 4, pp. 493-511.
- Selznick, P. (1996), "Institutionalism "Old" and "New", Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 2, p. 273
- Tuncel H. T. (2011), Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(Ama)Ma, Konya Ticaret Odası, Konya.
- Türk, U. (2007). KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB uygulaması), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Wallace, J. E. (1995), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol. 40, No. 2, pp. 228-255.
- Yılmaz, C., L. Alpkan ve E. Ergün (2005), "Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance", Journal of Business Research, Vol. 58, pp. 1340-1352.
- Zucker, L. G. (1977), "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), The New Institutionalism in Organizational Analysis: 1991, pp. 63-82. University of Chicago Press: Chicago

**CIRCULAR ECONOMY PRACTICES IN TURKEY AND THEIR  
POTENTIAL INTERACTION WITH CLIMATE CHANGE MITIGATION  
AND ADAPTATION**

Pınar Özuyar<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 21/03/2021

Accepted Date (Kabul Tarihi): 05/05/2021

Published Date (Yayın Tarihi): 20/06/2021

**ABSTRACT**

**Keywords**

Corporate Social  
Responsibility,  
Circular Economy,  
Climate Change

*Circular economy is the wise use of all resources, especially natural resources, while increasing efficiency as well as reducing waste. As the circular economy serves the requirements of corporate social responsibility, it has become a prevalent approach in recent years and has begun to be included in the strategies and statements of corporations. However, while being clearly expressed as a concept, when it comes to actual implementation, circular economy practices cannot be listed down in a comprehensive way and corporations are usually faced with uncertainty in this regard. In line with its global development, corporations in Turkey have started to utter the word more frequently. This study looks into that already existing circular economy methods in Turkey and discusses their potential impact. These are namely, organized industrial zones, industrial zones and others as clusters, free trade zones, Techno Parks and industrial symbiosis examples. Furthermore, the afore listed tools of circular economy are discussed based on their potential in respect to near future sector-based implications of increasing focus on climate change.*

**TÜRKİYE'DEKİ DÖNGÜSEL EKONOMİ UYGULAMALARI VE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ  
ÖNLEME VE UYUMU İLE POTANSİYEL ETKİLEŞİMLERİ**

**ÖZ**

**Anahtar Kelimeler**

Kurumsal Sosyal  
Sorumluluk,  
Döngüsel Ekonomi,  
İklim Değişikliği

*Döngüsel ekonomi, tüm kaynakların, özellikle de doğal kaynakların akıllıca kullanılmasıdır, aynı zamanda verimliliği artırmanın yanı sıra atıkları da azaltır. Döngüsel ekonomi, kurumsal sosyal sorumluluğun gereklerine hizmet ettiğinden, son yıllarda yaygın bir yaklaşım haline geldi ve firmaların strateji ve beyanlarında yer almaya başladı. Ancak, bir kavram olarak açıkça ifade edilirken, fiili uygulama söz konusu olduğunda, döngüsel ekonomi uygulamaları kapsamlı bir şekilde sıralanamaz ve firmalar bu konuda genellikle belirsizlikle karşı karşıya kalırlar. Küresel gelişimine paralel olarak Türkiye'deki firmalar kelimeyi daha sık söylemeye başladı. Bu çalışma, Türkiye'de halihazırda mevcut olan bazı döngüsel ekonomi yöntemlerini inceliyor ve bunların potansiyel etkilerini tartışıyor. Bunlar, organize sanayi bölgeleri, sanayi bölgeleri ve kümelenme uygulamaları, serbest ticaret bölgeleri, Tekno Parklar ve endüstriyel simbiyoz örnekleridir. Ayrıca, yukarıda sıralanan döngüsel ekonominin araçları, iklim değişikliğine artan odaklanmanın yakın gelecekteki sektör temelli sonuçlarına ilişkin potansiyellerine dayalı olarak tartışılmaktadır.*

**Citation:** Özuyar, P.(2021), Circular Economy Practices in Turkey and Their Potential Interaction with Climate Change Mitigation and Adaptation, ARHUSS, (2021), 4(1):18-32.

<sup>1</sup> Dr., İstinye Üniversitesi, [pinar.ozuyar@istinye.edu.tr](mailto:pinar.ozuyar@istinye.edu.tr)



## 1. INTRODUCTION

The world's growing population and the economic growth, differentiated consumption patterns have caused differentiation and increase of needed goods and services. As growing population on one hand threatens the economic growth in terms of resources, on the other hand, plays a role in the development of non-industrialized countries. Issues brought about by economic growth, primarily the environmental impact, have come up and investigations have been carried out on the increase in income and environmental quality deterioration. Following Carson (1962) who has reflected the environmental quality deterioration to an extensive circle, a broader comprehension has been introduced as sustainable development and has been briefly defined in World Commission on Environment and Development (WCED) report as 'meeting current needs without compromising the lives of future generations' (WCED, 1987).

This definition incorporates the necessity to keep the social, economic and environmental impact regarding the improvement and development of any institution or country in perfect balance. Although initially the institutions have considered sustainability and the concept of sustainable development solely as a non-institutional activity yet where the institution now and then interferes with in line with its own initiative, Nicholas Stern's (Stern, 2007) opinions which state that the sustainable development in fact overlaps also with the institutions has contributed to spread this approach. Yet the general approach until the aforementioned period can be summarized as 'who contaminates pays' approach. "Who contaminates pays" principle is an implementation which necessitates that the contaminators have to bear the costs of management to avoid harm on public health or environment, gains general recognition and holds the foundation of most of the regulations regarding land, water and air pollution. In 'who contaminates pays' general approach, the factory which produces waste product or which as a result of this waste product potentially causes the emission of toxic or noxious substance is held responsible for its proper and safe disposal. The most important reason why 'who contaminates pays' approach has been renounced in time is because a new approach aimed at avoiding contamination has been developed. Undoubtedly, the intensive studies on resource issues in 1990's and the use of term "recycling" and its further integration to the country's legislations have played an important role on this new comprehension. In 1990's, this development has led to the

developments of ‘from cradle to grave’ and ‘from cradle to cradle’ approaches which involve all the activities of business starting from the point of entry to exit including those concerned with recycling, thus, the businesses have passed from getting away with it by solely paying a unit price for the contamination they have left, to aiming to minimize the waste they will cause, by smartly using the yield and the resources for the plant, which later on will be taken away and disposed of by third parties. What is spoken today is the concept of ‘natural capital’. Natural Capital is the total global environmental living and non-living reserve that provides all the necessary ecological resources to support life. Natural capital or natural income has a financial value, however, it is difficult to digitize this value and the studies for the recognition of the natural capital continue (Buchmann-Duck & Beazley, 2020; Barros et.al., 2021; De Angelis, 2021).

## **2. CIRCULAR ECONOMY AND CLIMATE CHANGE**

This change in the understanding of environmental impacts of corporations, came hand-in-hand with the re-thinking and re-valuation of the economic thought and the long existing linear economy discourse, reformed into circular economy. Circular economy, in a very brief description, is the wise use of all resources, especially natural resources, while increasing efficiency as well as reducing waste in all forms. In the circular economy model, the life cycle analysis for each natural resource entering begins with the extraction or harvesting of that product and careful examination for all possibilities of resource minimisation, reuse, down-cycling, re-cycling and upcycling during production and use as well as proper resource recovery and disposal once the lifetime of the product is over and it is discarded. Although a solid waste is indicated in the discourse, all gas, liquid, and waste phases of natural products and their associated waste is taken into consideration (Almeida et.al., 2021).

This approach of minimization of the use of resources and the generation of waste has an affirmative effect on the economy of the whole system and therefore it can be said that these afore stated principles of circular economy are important in economic development as well. This is an innovative case for sustainable development where the purpose is to increase economic gains while having a positive effect on the environment. Naturally, as businesses have been governed by legislation in respect to their environmental effects meanwhile as a rule of thumb of doing business, they tend towards using less resources and increased system efficiency for increasing financial gains. In this

respect, circular economy is not a new phenomenon. Fitch-Roy et.al. (2021) have questioned whether the recent global diffusion of circular economy regulatory policy packages (CERPPs) raises questions over their extent, composition, and potential effectiveness while Bjornet et.al. presented one of the relatively rare examples of cases in circular economy.

Although efforts towards a circular economy can be slow (Grafstrom & Aasma, 2021), where it makes a difference is that circular economy may present such tools that without disrupting financial gains for the day and the future, new mechanisms and way of doing business aid in businesses in protecting their financial gains and at the same time protecting the environment. Examples of such tools are the ones discussed in this paper.

While trying to understand the ways of transforming businesses as players of circular economy, climate change is a global issue with its huge threat to the current state of doing business. Circular economy in its purpose of saving resources and increasing system efficiency, minimizing the final disposed waste, can present an opportunity for especially climate change mitigation. Climate change is an outcome of global warming, which can be briefly described as the increasing of global temperatures due to increased greenhouse gas emissions, creating a thicker layer of these gases in the atmosphere resulting in disruption in the solar radiation balance of the earth. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) has been coordinating all issues regarding climate change and tries to set the much needed research foundation for a global policy. IPCC bases climate change efforts in two tracks as climate change mitigation and adaptation.

Climate change mitigation as the name suggests is the prevention of emissions of Greenhouse gases into the atmosphere while adaptation is to adjust the businesses, cities as well as communities to the major and sudden changes and their long term effects in the whether conditions. The aim is for the required changes for all stakeholders including individuals, businesses and even governments, in their daily living, consumption patterns, doing business or even setting country policies as well as implementation means, to make the necessary changes so that effects of climate change will be minimized (Duran-Romero et.al., 2020). The two major outcomes of climate change is abrupt sudden or unusual weather conditions and the massive changes to especially rain-drought patterns and temperature changes so that natural fauna and flora will be effected.

### **3. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DISCOURSE**

When Social Sustainability is considered for an institution, it is divided into three sections which are employees' welfare, society's welfare and Business Ethics. Employees' welfare means to protect and oversee the fundamental rights of employees, to encourage the positive behaviour of employees and to contribute to the life quality of employees. On the other hand, society's welfare means to understand the broad denominator need in order to improve the welfare of the communities where the company operates and generally the educational, cultural and socio-economic welfare of the society. Business Ethics infers to support the protection of human rights within the company's domain and to encourage honesty, integrity and justice in all aspects of business operation.

On the other hand, economic sustainability means, in order to create long-term shareholder value by means of creating stock value and through obtaining a competitive income in investments, through protecting the assets of the company and through increasing the prestige and brand image of the company, to integrate this issue to operational implementations and to improve the capacity for economic development in communities, regions and countries where the company operates, through economic growth.

As for Environmental Sustainability, which happens to be the third main pillar of Sustainability, it means to minimize the environmental impact, to exert to minimize the operations, products and services in order to eliminate their negative impact on environment and human health, to conserve natural resources, to promote the sustainable use of renewable natural resources and to conserve and wisely use the non-renewable natural resources.

At this point, two new titles can be added to these three titles. The first of these two is Cultural Sustainability, which can be analysed in two parts such as corporate culture and social culture. Corporate culture, i.e. Organizational Culture is a unity of corporate characteristics which each corporate employee and every activity follows up and internalizes, whereas Social Culture is the potential of corporations' values to influence the society in a good or bad way, as every corporation is influenced by the cultural structure of the society it belongs to and likewise the corporations influence the societies. Finally, the fifth pillar which can be called governance sustainability covers the implementation method of all decisions taken to make, plan and implement the strategy of all functions of a corporation. It presents corporate managerial staff and the corporate

organizational structure, the priority of the role of sustainability in corporate activities and related implementations.

#### **4. TOOLS OF THE TRADE AND THEIR EFFECT ON CLIMATE CHANGE**

As the circular economy serves the requirements of corporate social responsibility, it has become a prevalent approach in recent years and has begun to be included in the strategies and statements of corporations. However, while being clearly expressed as a concept, when it comes to actual implementation, circular economy practices cannot be listed down in a comprehensive way and corporations are usually faced with uncertainty in this regard. In line with its global development, corporations in Turkey have started to utter the word more frequently. Although the circular economy term is a relatively recently coined term, there are some existing structures globally as well as in Turkey already serving for this purpose. These below discussed structures in Turkey pose the potential in terms of improvement for exchanges, practices and implementations regarding climate change mitigation and adaptation.

In general, industrial agglomerations consist of a piece of land designed specifically to promote industrial activities through integration with transportation facilities and other supportive infrastructure as well as various other governmental supports (Walcott, 2020). In Turkey there are several different types of such agglomerations serving as circular economy tools.

Organised Industrial zones (OIZ) are the earliest examples of aggregating a group of industries in order to provide them with improved access to basic services. OIZ implies production zones for goods and services, allocated for industry in a planned manner and within the scope of certain systems and established, planned and operated in accordance with the provisions of this Law by equipping the lands with approved boundaries with necessary common use areas, service and support areas and technology development zones within the ratios of the zoning (master) plans, which aim at productivity in resource utilization in order to ensure the settlement of industry in appropriate areas, to prevent distorted industrialization and environmental issues, to conduct urbanization, to use resources rationally, to benefit from information and information technologies, to place and develop industrial types within a certain plan. The common use areas of these OIZs refer to the social, administrative and technical infrastructure and service areas and parks under OIZ's property and possession which ensure that they duly operate for OIZ's

objectives, excluding the roads, infrastructure and energy lines and health protection strip planned within the OIZ area. Due to this structuring, it is aimed to fulfil the following objectives of OIZs: Disciplining the industry, contributing to the planned development of the city, ensuring the productivity and profit growth in production by enabling the industrialists who complement each other and encourage each other's waste product to produce together and within a certain program, spreading the industry in underdeveloped regions, disciplining the use of agricultural areas in industry, establishing healthy, inexpensive, reliable infrastructure and common social facilities, and finally preventing environmental pollution through joint treatment facilities. According to Higher Board of Organised Industrial Zones (OSBUK), as of March 2021 there are 349 Organized Industrial Zones in 76 cities either planned, under construction or already in operation. Some of these OIZs are specialized industrial zones, namely those SMEs under a certain sector or subsector, while others are mixed, namely a mix of SMEs from various sectors or subsectors. These 349 OIZs cover a total area of 104 286 hectares (OSBUK, 2021).

Industrial Zones: The purpose of the industrial zones is to provide investment areas suitable for large-scale and technology-intensive investments. The industrial zones have been defined in 2002 in Industrial Zone Regulations in respect of Industrial Zones Law Nr.4737 published in the Official Gazette No.26645 (EBK, 2002) as: 'The production zones created by equipping the lands with approved boundaries with necessary infrastructure services, allocated for industry and which can in no way be used for other purposes, in order to encourage investments, to direct the savings of Turkish citizens working abroad to invest in Turkey and to ensure the increase of foreign capital inflows.

6 private industrial zones, as mixed or specialized, are planned in Bursa, İstanbul, Martin, Balinese and İzmir. The advantages of private industrial zones can be briefly listed as follows: Exemption from necessary infrastructure expenses and, if required, exemption from expropriation expenses, facilitation in operations such as maps, investigation reports, zoning (master) plans, infrastructure and superstructure projects and building license, occupancy permit, business license and exemption from expenses, time-wise facilitation for Environmental Impact Assessment Report and related permissions, land use permissions and finally exemption from taxes and charges and other incentives.

Free zones are defined as special sites within the country that are deemed to be outside of the customs territory. These are actually fenced-in areas in which specific regulations are set for the companies, all for the promotion of exports. With the aims of promoting export oriented investment and production, accelerating foreign direct investment and technology access, directing enterprises towards export and developing international trade, currently there are 18 free zones operating in Turkey. Free zones are different than the other structures described in this study but still is a promising tool for the improved impact on circular economy and climate change (MOE, 2021).

As stated by the International Association of Science Parks (IASP, 2021), it is an enterprise that is in either an official or activity-based relationship with one or more university or higher education institution and research centres; and embodies a management function with specialized professionals, whose main aim is to increase the wealth of its community by promoting the culture of innovation and the competitiveness of its associated businesses and knowledge-based institutions. While Techno park (technopole) concept is mainly used in France, these entities are referred to as “Research Park” in United States, as “Science Park” in the UK and as “Science City” or “Technology City” in the Far East. In the Technology Development Zones Law No. 4691, only one concept, “Technology Development Zone” is used.

The most known definition Industrial Symbiosis is the exchange of not-wanted material -many times referred to as waste- of one company with a second company, although such exchanges can be done with services or infrastructure (Chertow, 2007). The main problem with this initial definition of waste exchange where a company's waste is the feed of another one, face serious obstacles such as mistrust and lack of information and may need external guidance or governance (Jato-Espino & Ruiz-Puente, 2021). The IS literature structurally splits in two: designed IS and spontaneous/self-emerging/self-organizing IS. Eco-industrial parks are examples of designed IS although cases in which a simple industrial zone (IZ) evolves into an eco-industrial park via the recognition of self-emerging IS opportunities over time are encountered (Genc et.al, 2020) Additionally, IS examples can be achieved within industrial agglomerations (Hu, et.al, 2020) or can be planned as one from the initial implementation, such examples are usually called as Eco-Parks (Hu et.al, 2020). Clusters are industrial patterns where complex interchanges of all actors dealing with one sector in the form of supply chain, utility and service sharing, and

by-product and waste exchange (UNIDO, 2017) and there have been a global tendency in cluster formations where competition and cooperation dynamics may exist simultaneously (Sosnovskikh, 2017). In Turkey, there have been state-lead or spontaneous industrial symbiosis (Ozkan, et.al., 2018) as well as cluster examples and governmental policies as well as associating incentives exist to increase these formations (Bacak & Altas, 2011; Yasar, 2013).

Climate change mitigation and adaptation of industrial agglomerations can be discussed in respect to the 5 pillars of corporate social responsibility, namely, environmental, economic, social, cultural and governance. For the validity purposes of this study, a focus on economic, environmental and social aspects has been established since the field work on culture is negligible. For the sake of the study governance aspects are included as a crosscutting issue to the economy, environment and social pillars.

In principle, industrial zones acting as a catalyst for economic development has been the major driver for establishing such agglomeration of industries for a long while and many cases have been presented. Giannecchini & Taylor (2018) discusses the cooperation between China and Ethiopia for this purpose. Although economic impacts are the main purpose of such industrial agglomerations or circular economy tools and as aims to not to just to aid in the overall regional economic development but also has the potential to improve the economic welfare of the neighbouring areas by providing jobs or creating sub-sectors servicing these zones and a good example for this is Eslamizadeh et.al. (2020)'s study on industries being a party to collective action and a mutual benefit is reached with the neighbouring areas. Regarding environmental impacts, as expected, all industrial agglomerations create a pollution as a result of operations (Fan & Fang, 2020; Chen, et.al., 2020; Fayomi, et.al., 2018), however, this pollution can be better controlled and disposed in a collective way in the industrial tools mentioned in this study. Butturi et.al. (2019) discussed the renewable energy use in eco-industrial parks while Catalbas et.al. (2021) presented the use of green roofs as well as their potential on climate change in industrial zones. Dursun, et.al. (2019) have presented an analysis specific for Turkey, with the aim of proposing a decision-making model based on data envelopment analysis to evaluate the relative efficiencies of OIZs located in the Eastern Black Sea Region of Turkey, recognising that such production areas of goods and services that are established to provide planned industrialization and planned urbanization by structuring



the industry in suitable areas, to prevent environmental problems, and to provide efficient use of resources. There are many other studies for specific cases where environmental impacts of such industrial zones have been carried out in respect to both advantages and disadvantages offering clarification to trade-offs and synergies (Fouladi, et.al., 2021; Guo, et.al., 2020). When social and cultural impacts are to be reviewed, it can be stated that such tools with all of their stakeholder eco-systems have a direct exchange of interactions with them. Some examples for these could be listed as the families of employees, universities or in general academia in cooperation or the companies along the supply chain. In this respect, circular economy with all its possible tools are not only environment or economy based but rather it has significance over ethical and sustainable business practices (Gupta, et.al., 2021). Hong and Gasparatos (2020) have reviewed the Chinese government's eco-industrial parks programme dating from 2001 and stated that non-economic and non-environmental studies are still scarce and research needs to be focused in these aspects. Governance pillar is also being discussed in various studies. Jin et.al. (2020) presented where a game model of government value compensation for different types of industrial waste recycling in industrial parks implemented where the government decision-making process regarding value compensation, and the firm waste-recycling decisions are evaluated, accompanied with a case study for model verification. As presented afore, governance can be done on the zone level but still needs regional or country based policies for a dedicated transition to circular economy which will have direct effects on climate change mitigation and adaptation (Kern et.al., 2020; Marco-Fondevila et.al., 2021).

To enhance the transformation capacities for industrial agglomerations in Turkey as circular economy tools which will aid climate change mitigation and adaptation, and eco-transformation is needed with effective policy, governance strategies as well as implementation guidelines. Zhao et.al. (2021) discussed this need and stated that this process may take decades and requires the patience of policy makers unless "latecomers" of eco-transformation of industrial agglomerations need to detect the signals of emerging local initiatives and facilitating them into nation-wide practices.

**Table 1:** Impacts of the selected current tools of circular economy can be summarized below.

	Environmental	Economic	Social and cultural	Governance	Climate Change Mitigation	Climate Change Adaptation
OIZs	Direct	Direct	Direct	Direct	Direct	Direct
IZs	Direct	Direct	Direct	Direct	Direct	Direct
FZs	Indirect	Indirect	Direct	Direct	Indirect	Direct
TPs	Indirect	Indirect	Direct	Direct	Indirect	Direct
Clustering	Direct	Direct	Direct	Direct	Direct	Direct
Industrial Symbiosis	Direct	Indirect	Direct	Direct	Direct	Indirect

## 5. CONCLUSION

The discussions and research on Turkey's economic policies and their relevant implementation practices have long been studied. Organized Industrial Zones, Free Zones, Techno Parks, Clusters, industrial symbiosis examples and the more recent Industrial Zones are such examples of tools to enhance the economic development by assisting businesses with proper incentives. Advancing further from the economic development, these tools have the potential to decrease environmental pollution and not just the climate change problem but also all kinds of pollution starting with the use of resources to soil or water quality degradation. This is all in line with the long standing but relatively recently phrased term 'circular economy' which is best described as the wise use of all resources, especially natural resources, while increasing efficiency as well as reducing waste.

As the effects of climate change increase, it is inevitable that governments and private sector will initiate their own practices for mitigation and adaptation. In this respect, the importance of tools discussed in this study will be emphasized as they are good examples for economic development hand in hand climate change mitigation and adaptation. Nevertheless, it should be stated that all these tools should be revisited, stakeholder analyses should be carried out, to broaden this effect as these tools should also be reviewed for their climate change significance alongside their economic advantages. The fact that climate change in itself is not solely an environmental issue nonetheless is very closely linked to social, cultural and governance issues, create new complexities and their associated uncertainties, meanwhile presenting the opportunity for improvement not in only one pillar of sustainability, but rather the whole of the pillars; namely economic, environmental, social, cultural and governance. In this way, the tools

discussed in this study will and can become pioneers by becoming foci for a wholesome take on integrating the principles of circular economy to actual practices for Turkey.

ARHUSS

## REFERENCES

- Alonso-Almeida, M. del M., Rodriguez-Anton, J. M., Bagur-Femenías, L., And Perramon, J. (2021). Institutional Entrepreneurship Enablers To Promote Circular Economy In The European Union: Impacts On Transition Towards A More Circular Economy. *Journal of Cleaner Production*, 281. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124841>.
- Bacak, Ç., And Altaş, F. (2011). Kümelenme Politikaları ve Öneriler. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2 (2), 1-13. DOI: 10.18354/esam.81741.
- Barros, M. V., Salvador, R., do Prado, G. F., de Francisco, A. C., And Piekarski, C. M. (2021). Circular Economy As A Driver To Sustainable Businesses. *Cleaner Environmental Systems*, 2, 100006. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2020.100006>.
- Bjørnset, M. M., Skaar, C., Fet, A. M., And Schulte, K. Ø. (2021). Circular Economy In Manufacturing Companies: A Review Of Case Study Literature. *Journal of Cleaner Production*, 294, 125268. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126268>.
- Buchmann-Duck, J., And Beazley, K. F. (2020). An Urgent Call For Circular Economy Advocates To Acknowledge Its Limitations In Conserving Biodiversity. *Science of the Total Environment*, 727, 138602. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138602>.
- Butturi, M. A., Lolli, F., Sellitto, M. A., Balugani, E., Gamberini, R., And Rimini, B. (2019). Renewable Energy In Eco-Industrial Parks And Urban-Industrial Symbiosis: A Literature Review And A Conceptual Synthesis. *Applied Energy*, 255, 113825. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2019.113825>.
- Carson, R., Darling, L., And Darling, L. (1962). *Silent Spring*, Boston: Cambridge, Mass. : Houghton Mifflin.
- Catalbas, M. C., Kocak, B., And Yenipinar, B. (2021). Analysis Of Photovoltaic-Green Roofs In OSTIM Industrial Zone. *International Journal of Hydrogen Energy*, 46 (27), 14844-14856. <https://doi.org/10.1016/j.ijhydene.2021.01.205>.
- Chen, Y., Ma, J., Miao, C., And Ruan, X. (2020). Occurrence And Environmental Impact Of Industrial Agglomeration On Regional Soil Heavy Metalloid Accumulation: A Case Study Of The Zhengzhou Economic And Technological Development Zone (ZETZ), China. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118676. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118676>.
- Chertow, M.R. (2007). "Uncovering" Industrial Symbiosis. *Journal of Industrial Ecology*, 11, 11-30.
- De Angelis, R. (2021). Circular Economy And Paradox Theory: A Business Model Perspective. *Journal of Cleaner Production*, 285, 124823. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124823>.
- Durán-Romero, G., López, A. M., Beliaeva, T., Ferasso, M., Garonne, C., And Jones, P. (2020). Bridging The Gap Between Circular Economy And Climate Change Mitigation Policies Through Eco-Innovations And Quintuple Helix Model. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120246. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120246>.
- Dursun, M., Goker, N., And Tulek, B. D. (2019). Efficiency Analysis Of Organized Industrial Zones In Eastern Black Sea Region Of Turkey. *Socio-Economic Planning Sciences*, 68, 100659. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2018.10.010>.
- EBK, *Endüstri Bölgeleri Kanunu*, (2002). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4737.pdf>, (Accessed March 1, 2021).
- Eslamizadeh, S., Ghorbani, A., Künneke, R., And Weijnen, M. (2020). Can Industries Be Parties In Collective Action? Community Energy In An Iranian Industrial Zone. *Energy Research and Social Science*, 70, 101763. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101763>.

- Fan, Y., And Fang, C. (2020). Assessing Environmental Performance Of Eco-Industrial Development In Industrial Parks. *Waste Management*, 107, 219–226. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2020.04.008>.
- Fayomi, G. U., Wusu, O., Mini, S. E., Fayomi, O. S. I., And Kilanko, O. (2018). Data Analysis On The Level Of Exposure To Pollutions In Industrial Zone: A Case Study Of Ewekoro And Ota Township. *Data in Brief*, 19, 859–864. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.05.078>.
- Fitch-Roy, O., Benson, D., And Monciardini, D. (2021). All Around The World: Assessing Optimality In Comparative Circular Economy Policy Packages. *Journal of Cleaner Production*, 286, 125493. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125493>.
- Fouladi, J., AlNouss, A., And Al-Ansari, T. (2021). Sustainable Energy-Water-Food Nexus Integration And Optimisation In Eco-Industrial Parks. *Computers and Chemical Engineering*, 146, 107229. <https://doi.org/10.1016/j.compchemeng.2021.107229>.
- Genc, O., Kurt, A., Yazan, D. M., And Erdis, E. (2020). Circular Eco-Industrial Park Design Inspired By Nature: An Integrated Non-Linear Optimization, Location, And Food Web Analysis. *Journal of Environmental Management*, 270, 110866. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110866>.
- Giannecchini, P., And Taylor, I. (2018). The Eastern Industrial Zone In Ethiopia: Catalyst For Development? *Geoforum*, 88, 28–35. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.11.003>.
- Grafström, J., And Aasma, S. (2021). Breaking Circular Economy Barriers. *Journal of Cleaner Production*, 292. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126002>.
- Guo, Y., Tian, J., And Chen, L. (2020). Water-Energy Nexus In China's Industrial Parks. *Resources, Conservation and Recycling*, 153, 104551. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104551>.
- Gupta, H., Kumar, A., And Wasan, P. (2021). Industry 4.0, Cleaner Production And Circular Economy: An Integrative Framework For Evaluating Ethical And Sustainable Business Performance of Manufacturing Organizations. *Journal of Cleaner Production*, 295, 126253. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126253>.
- IASP, "The International Association of Science Parks", (2021). <https://www.iasp.ws/>, (Accessed March 1, 2021).
- IPCC, (2014). *Climate Change 2014: Synthesis Report*. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change.
- Hong, H., And Gasparatos, A. (2020). Eco-Industrial Parks In China: Key Institutional Aspects, Sustainability Impacts, And Implementation Challenges. *Journal of Cleaner Production*, 274, 122853. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122853>.
- Hu, W., Guo, Y., Tian, J., And Chen, L. (2020). Energy And Water Saving Potentials In Industrial Parks By An Infrastructure-Integrated Symbiotic Model. *Resources, Conservation and Recycling*, 161, 104992. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104992>.
- Hu, W., Tian, J., And Chen, L. (2020). An Industrial Structure Adjustment Model To Facilitate High-Quality Development Of An Eco-Industrial Park. *Science of the Total Environment*, 766, 142502. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.142502>.
- Jin, Y., Tang, Z., Zhou, Q., Zeng, H., And Mo, S. (2020). A Government Value Compensation Model Of Waste Recycling In An Industrial Park: A Game Theory Approach. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122976. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122976>.
- Jato-Espino, D., And Ruiz-Puente, C. (2021). Bringing Facilitated Industrial Symbiosis and Game Theory Together To Strengthen Waste Exchange In Industrial Parks. *Science of the Total Environment*, 771, 145400. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.145400>.

- Kern, F., Sharp, H., And Hachmann, S. (2020). Governing The Second Deep Transition Towards A Circular Economy: How Rules Emerge, Align And Diffuse. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 37, 171–186. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.08.008>.
- Marco-Fondevila, M., Llana-Macarulla, F., Callao-Gastón, S., And Jarne-Jarne, J. I. (2021). Are Circular Economy Policies Actually Reaching Organizations? Evidence From The Largest Spanish Companies. *Journal of Cleaner Production*, 285. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124858>.
- MOE, “Republic of Turkey Ministry of Trade”, (2021). <https://www.trade.gov.tr>, (Accessed March 1, 2021).
- OSBUK, (2021). <https://osbuk.org/wp-content/uploads/2021/03/12MART2021.pdf>, (Accessed March 1, 2021).
- Ozkan, A., Günkaya, Z., Özdemir, A., And Banar, M. (2018). Sanayide Temiz Üretim ve Döngüsel Ekonomiye Geçişte Endüstriyel Simbiyoz Yaklaşımı. *Anadolu University Journal of Science and Technology B - Theoretical Sciences*, 6 (1), 84-97. DOI: 10.20290/aubtdb.332377.
- Sosnovskikh, S. (2017). Industrial Clusters In Russia: The Development Of Special Economic Zones And Industrial Parks. *Russian Journal of Economics*, 3 (2), 174–199. <https://doi.org/10.1016/j.ruje.2017.06.004>.
- Stern, N. H., And Great Britain. (2007). *The Economics Of Climate Change: The Stern Review*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- UNIDO, (2017). *Implementation Handbook for Eco-Industrial Parks*.
- Yasar, O. (2013) Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 8/6, p. 779-805.
- Walcott, S. M. (2020). Industrial Parks. In *International Encyclopedia of Human Geography* (Second Edition, Vol. 7). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-102295-5.10084-8>.
- WCED. World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Zhao, R., Peng, H., And Jiao, W. (2021). Dynamics Of Long-Term Policy Implementation Of Eco-Transformation Of Industrial Parks In China. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124364. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124364>.

**KARAR VERME TARZLARININ ÇALIŞANLARIN YAŞAM DOYUMU  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE YAŞAM DOYUMUNUN BAZI DEMOGRAFİK  
DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ**

Ertuğrul KÖSE<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 24/04/2021

Accepted Date (Kabul Tarihi): 07/06/2021

Published Date (Yayın Tarihi): 20/06/2021

**ÖZ**

**Anahtar Kelimeler**

Karar Verme Tarzı,  
Yaşam Doyumu,  
Demografik Özellikler,  
Factoring Sektörü

Araştırma karar verme tarzlarının çalışanların yaşam doyumu üzerinde etkisinin olup olmadığı ve yaşam doyumunun bazı demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında katılımcıların karar verme tarzları ve yaşam doyumu algılarını ölçmek için Likert tipi iki ölçüm aracından yararlanılmıştır. Söz konusu ölçüm araçlarını içeren anket çalışması İstanbul'da factoring sektöründe görev yapan 352 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda karar vermekten kaçınma dışındaki karar verme tarzlarının çalışanların yaşam doyumu üzerinde etkide bulunduğu ve çalışanların yaşam doyumu ile cinsiyet ve yaş değişkeni dışındaki demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve grupların ortalama puanlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yönetici unvanına sahip ve lisansüstü öğrenim düzeyi grubunda yer alan çalışanların yaşam doyumu ortalama puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**THE EFFECT OF DECISION-MAKING STYLES ON LIFE SATISFACTION OF EMPLOYEES AND  
INVESTIGATION OF LIFE SATISFACTION IN TERMS OF SOME DEMOGRAPHIC VARIABLES**

**ABSTRACT**

**Keywords**

Decision-Making Style,  
Life Satisfaction,  
Demographic Characteristics,  
Factoring Sector

The research was conducted to determine whether the decision-making styles have an effect on the life satisfaction of employees and whether life satisfaction differed according to some demographic variables. Within the scope of the study, two Likert-type measurement tools were used to measure the participants' decision-making styles and their perceptions of life satisfaction. The survey including the measurement tools was conducted with the participation of 352 employees working in the factoring sector in Istanbul. As a result of the study, it was determined that decision-making styles other than avoidant decision-making style had an effect on the life satisfaction of employees, and that there was a significant relationship between the life satisfaction of employees and demographic characteristics other than gender and age variables and that the mean scores of the groups indicated a significant difference. It has been determined that the life satisfaction average scores of the employees who have managerial status and in the graduate degree of education group are higher than the other groups.

**Citation:** Köse, E. (2021), Karar Verme Tarzlarının Çalışanların Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Yaşam Doyumunun Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi, ARHUSS, (2021), 4(1): 33-55.

<sup>1</sup>Dr., Nişantaşı Üniversitesi, İşletme Bölümü, [ertugrul.kose@nisantasi.edu.tr](mailto:ertugrul.kose@nisantasi.edu.tr), [orcid.org/0000-0002-8416-9414](https://orcid.org/0000-0002-8416-9414)

## 1. GİRİŞ

Bireyler günlük yaşamlarında bir soruna çözüm üretmek ya da bir amaca ulaşmak için çok sayıda karar verme durumu ile karşılaşır. Alternatifler arasından seçim yapma süreci olarak ifade edilebilen karar verme, doğası gereği geleceğe dönüktür ve bireyin yaşamı üzerinde etkili olur. Doğru, yerinde ve isabetli olarak verilen kararlar bireyin yaşam kalitesi üzerinde olumlu etkide bulunurken, pişmanlıkla sonuçlanan kararlar ise, kişinin yaşamını olumsuz yönde etkiler.

Karar verme, bilişsel ve duyuşsal bir süreçtir. Bireyler karar verme durumu ile karşılaştıklarında temin edilen bilgi, deneyim, duygu ve sezgi gibi çok sayıda faktörün etkisi altında kalarak seçimde bulunurlar. Karar verme durumu ile karşılaşan bireyin karar verme sürecinde izlediği ve alışkanlığa dönüşen yaklaşımı karar verme tarzını ifade eder. Karar verme tarzı, deneyim sonucunda birey tarafından öğrenilebilen ve benzer durumlarda tekrarlanarak alışkanlığa dönüşebilen bir özellik taşır. Bireyler karar verme koşullarına göre farklı karar verme yaklaşımları sergileyebilirler.

Yaşam doyumu konusuna ilginin son yıllarda artış gösterdiği ve alan yazında araştırmacılar tarafından bu konuda çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Yaşam doyumu, bireyin kendi belirlediği kriterlere göre yaşamını bütünsel olarak olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmesini ifade eder. Yaşam doyumu, bireyin yaşamından duyduğu memnuniyeti gösterir. Öznel iyi oluş halinin bir boyutu olan yaşam doyumu, bireyin yaşamında beklentilerini ne ölçüde karşıladığına dair kişisel değerlendirmesini yansıtır. Sağlık, gelir seviyesi, öğrenim düzeyi, statü, kişilik ve sosyal ilişkiler gibi çok sayıda faktör bireyin yaşam doyumu üzerinde etkili olur.

Karar verme tarzları ile yaşam doyumu ilişkisinin gerek ulusal, gerekse uluslararası yazında sınırlı sayıda araştırmacı tarafından ele alındığı görülmektedir. Ulusal yazındaki araştırmalar incelendiğinde; çalışmaların eğitim ve spor bilimleri alanlarında gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Araştırma faktoring sektöründe görev yapan çalışanlar arasında gerçekleştirilmiş olup, bu çalışma ile alanyazındaki bilgi birikiminin artırılmasına ve bu konuda araştırmacılar tarafından gelecekte yapılacak araştırmalara katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

Bu araştırmada, karar verme tarzlarının iş görenlerin yaşam doyumu üzerinde etkisinin olup olmadığı ve yaşam doyumunun bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip



göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle karar verme tarzları ve yaşam doyumu kavramları ele alınmış, daha sonra iki kavram arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Son olarak ise, karar verme tarzlarının yaşam doyumu üzerindeki etkisi ve yaşam doyumunun bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla hazırlanmış olan anket uygulaması ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Anket uygulaması, İstanbul'da faktoring sektöründe çalışan iş görenler arasında gerçekleştirilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Karar Verme Tarzları

Karar verme tarzı, karar verme durumu ile karşılaşan bireyin karar verme sürecinde sergilediği tutum ve davranış şekli olarak ifade edilebilir. Scott ve Bruce'a göre karar verme tarzı "karar verme durumu ile karşılaştıklarında bireylerin sergiledikleri öğrenilmiş davranışsal cevap verme yaklaşımlarıdır" (Scott & Bruce, 1995: 820). Diğer bir tanımlamaya göre karar verme tarzı "karar verme durumunda bireyin ortaya koyduğu temel algılama ve cevap verme stilidir" (Harren, 1979: 124-125). Driver'a göre ise, karar verme tarzı "bireylerin karar verme durumunda başvurdukları davranışsal yaklaşımlardır" (Driver, 1979: 48).

Karar verme tarzları kavramının gelişiminde çok sayıda araştırmacının önemli katkıları olmuştur. Dinklage (1967), Arroba (1978), Harren (1979), Driver ve arkadaşları (1990), Scott ve Bruce (1995) ile Mann ve arkadaşları (1997) karar verme tarzları konusunda katkı yapan araştırmacılardan bazıları arasında yer almaktadır.

Karar verme tarzları araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda ele alınmıştır. Dinklage (1967), karar verme tarzlarını iç tepkisel, kadercı, uyumlu, erteleyici, bocalayan, planlı, sezgisel ve tutuk olmak üzere sekiz boyutta değerlendirmiştir. Arroba (1978), karar verme tarzlarını düşüncesiz, itaatkâr, mantıklı, duygusal, sezgisel ve tereddütlü boyutlarında ele almıştır. Harren (1979), karar verme tarzlarını rasyonel, sezgisel ve bağımlı boyutlarında dikkate almıştır (Harren, 1979: 125). Driver ve arkadaşları (1990) ise, karar verme tarzlarını kararlı, esnek, hiyerarşik, bütünleştirici ve sistemik boyutlarında incelemiştir (Ölçüm & Titrek, 2015: 1937-1938). Alan yazında karar verme tarzları ile ilgili araştırmalarda genellikle Scott ve Bruce (1995) ile Mann ve arkadaşlarının (1997) geliştirmiş oldukları modellerin öne çıktığı görülmektedir.

Scott ve Bruce (1995) daha önceki araştırmaları da göz önünde bulundurarak karar verme tarzlarını rasyonel, sezgisel, bağımlı, karar vermekten kaçınma ve anlık olmak üzere beş boyutta ele almışlardır. Rasyonel karar verme tarzı bireyin bütün alternatifleri dikkatli ve bütünsel bir çerçevede ele alarak değerlendirmesi ilkesine dayanır. Analitik yaklaşıma dayanan rasyonel karar verme tarzında birey beklentilerini karşılayacak olan en iyi alternatifi seçme eğilimindedir. Diğer bir karar verme tarzı olan sezgisel karar vermede, karar verme durumuyla karşılaşan birey sezgi, his ve duygularına dayanarak karar verme yaklaşımını ortaya koyar. Birey sezgisel karar verme yaklaşımında geçmiş deneyimlerinin yanı sıra duygularına da başvurur (Scott & Bruce, 1995: 820-826; Fatima, Khan, Rosseli, & Ardila, 2020: 339). Bağımlı karar verme tarzı ise, bireyin tek başına karar vermekte zorlandığı ve çevresindeki diğer kişilerin görüş, öneri ve tavsiyelerini dikkate alarak karar vermeyi tercih ettiği karar verme yaklaşımını ifade eder. Yapılan araştırmalarda bağımlı karar verme tarzına sahip olan bireylerin karar verme özgüveninin düşük olduğu belirlenmiştir (Bodin, Chermack, & Coons, 2016: 25). Karar vermekten kaçınma tarzı, karar verme durumu ile karşılaşan karar vericinin muhtelif nedenlerden dolayı karar vermek istememesi ve kararını mümkün oldukça ötelemesini ifade eder. Bağımlı ve karar vermekten kaçınma tarzına sahip olan bireylerin karar verme ve sorun çözme özgüvenlerinin düşük olduğu görülmüştür. Diğer bir karar verme tarzı olan anlık karar verme yaklaşımında ise, birey ayrıntılı analiz yapmadan karar verme sürecini hızlı bir şekilde tamamlamak istemektedir (Bavol'ár & Orosová, 2015: 215; Köse, 2019: 51).

Mann ve arkadaşları (1997) karar verme tarzlarını dikkatli, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme olmak üzere dört boyutta ele almışlardır. Dikkatli karar verme tarzı, Scott ve Bruce'un genel karar verme tarzları modelinde yer alan rasyonel karar verme tarzı ile benzerlik göstermektedir. Dikkatli karar verme tarzında karar verici karar vereceği konu ile ilgili ihtiyaç duyduğu bilgileri toplamakta, olası alternatifleri değerlendirmekte ve kendisi için en doğru seçimde bulunmaya çalışmaktadır. Kaçınma yaklaşımında ise, birey vereceği kararların sorumluluğunu almak istememekte, zorunlu olmadıkça karar vermekten kaçınmakta, karar vermek zorunda kaldığında da çevresinde yer alan bireylerin yönlendirme ve desteğine başvurmaktadır. Mann ve arkadaşlarının karar verme yaklaşımında yer alan kaçınma tarzı, Scott ve Bruce'un karar verme modelindeki karar vermekten kaçınma ve bağımlı karar verme tarzlarının bir bileşimi olarak değerlendirilebilir. Mann ve arkadaşlarına göre erteleyici karar verme tarzında

karar verici kararını son dakikaya kadar ertelemeyi tercih eder. Erteleyici karar verme tarzına sahip olan kişi, karar verse bile, kararını uygulamaya geçirmeyi erteler. Scott ve Bruce'un anlık karar verme tarzı ile benzerlik gösteren panik karar verme tarzında ise, birey kendini zaman baskısı altında hissetmekte, acele karar vermeye yönelmekte ve karar verdikten sonra da seçiminin doğru olduğuna kendini inandırmaya çalışmaktadır (Mann, Burnett, Radford, & Ford, 1997: 2-12; Ding, Xu, Yang, Li, & van Heughten, 2020:352). Dikkatli karar verme tarzı karar vermeden önce alternatiflerin dikkatli bir şekilde analiz edilmesine dayandığından yerinde ve isabetli bir karar verme yaklaşımıdır. Kaçınma, erteleyici ve panik karar verme tarzları ise, sağlıklı bir temele dayanmadığından olumlu sonuçlar getirmeyen karar verme stilleridir (Çimen & Tatar, 2019: 58).

Karar verme tarzları çok sayıda araştırmacı tarafından incelemeye konu edilmiştir. Karar verme tarzları ile bazı değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda farklı bulguların elde edildiği görülmektedir. Deniz ve Avşaroğlu tarafından yapılan çalışmada duygusal zekâ yeteneklerinin karar verme tarzlarını tahmin etmede öngörü sağladığı ve duygusal zekâ yetenekleri ile dikkatli karar verme tarzı arasında pozitif, kaçınma, erteleyici ve panik karar verme tarzları ile ise negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir (Deniz & Avşaroğlu, 2014: 127-131). Yılmaz ve Altınok tarafından yapılan araştırmada da, benzer sonuçlar elde edilmiştir (Yılmaz & Altınok, 2010: 695-697). Uygur'un yaptığı araştırmada problem çözme becerisinin panik, erteleyici ve kaçınma karar verme tarzı ile negatif, dikkatli karar verme tarzı ile ise pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmüştür (Uygur, 2018: 1019). Yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ile rasyonel karar verme tarzı arasında olumlu, kararsız ve bağımlı karar verme tarzı arasında ise negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir (Öneren & Çiftçi, 2013: 315). Diğer bir araştırmada ise, öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüğün karar verme tarzları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Keskin & Perçin, 2019: 781).

## 2.2. Yaşam Doyumu

Yaşam doyumu kavramı ilk olarak Neugarten ve arkadaşları (1961) tarafından dile getirilmiştir. Yaşam doyumu, bireyin yaşamında sahip oldukları ile beklentilerini kıyaslaması sonucunda ulaştığı memnuniyet düzeyini gösterir (Neugarten, Havighurst, & Tobin, 1961: 135). Yaşam doyumu, bireyin yaşam kalitesine ilişkin genel değerlendirmesi şeklinde tanımlanabilir (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985: 71).

Yaşam doyumu, öznel iyi oluş kavramının bilişsel boyutu olup, bireyin yaşamından duyduğu memnuniyete ilişkin genel değerlendirmesini ifade eder. Pozitif psikolojide mutluluk ile eşanlamli kullanılan kavramlardan biri olan öznel iyi oluş, olumlu duygulanım, hoş giden eylemlerde bulunma ve düşük düzeyde olumsuz duygulanımı ifade eder. Olumlu ve olumsuz duygulanım öznel iyi oluş halinin duygusal boyutunu oluştururken, yaşam doyumu ise bilişsel boyutunu oluşturur. Yaşam doyumu, tutum ve davranışların aksine bireyin hayatındaki olaylara verdiği tepki veya devam eden duygusal değerlendirme değildir (Siebert, Kunz, & Rolf, 2020: 1173-1174). Yaşam doyumu bilişsel ve karşılaştırmaya dayalı bir değerlendirme sürecidir. Yaşam doyumuna ilişkin değerlendirmeler kişinin uygun gördüğü standartlara göre koşullarını değerlendirmesine dayanır (Diener, 1984: 550; Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985: 71). Kişinin içinde bulunduğu koşullar beklentilerini karşılıyor veya beklentilerinin üzerinde ise, yaşam doyumu yüksektir. Birey yaşamında beklentilerini karşılayamadığı durumda bireyin yaşam doyumu azalır.

Bireylerin yaşam doyumu üzerinde çok sayıda faktör etkili olmaktadır. Sağlık durumu, eğitim düzeyi, iş bulma imkânı, medeni hal, gelir seviyesi, statü, yaşam standardı, iş yaşamı, sosyal ilişkiler, çevresel koşullar ve ruh hali bireylerin yaşam doyumu üzerinde etkili olan faktörlerden bazılarıdır (Ngoo, Tan, & Tey, 2021: 917-919; Morrone, Piscitelli, & D'Ambrosio, 2019: 480-481; Amati, Meggiolaro, Rivellini, & Zaccarin, 2018: 3-5). Yapılan araştırmalarda sağlık sorunu olmayan, fiziksel olarak kendini iyi hisseden, eğitim düzeyi yüksek, evli, geliri görece iyi olan, sosyal ilişkilerde başarılı ve pozitif ruh haline sahip bireylerin yaşam doyumunun yüksek olduğu belirlenmiştir (Bjørnskov, Dreher, & Fischer, 2008:120; Morrone, Piscitelli, & D'Ambrosio, 2019: 479-481).

Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda yaşam doyumu ile bazı değişkenler arasında olumlu ya da olumsuz yönde ilişki olduğu belirlenmiştir. Pozitif duygu, duygusal zekâ, öz saygı, sosyal destek, sosyal ilişkiler, umut, amaca bağlılık ve girişimcilik başarısı ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yaşam doyumu ile depresyon, iş yükü, negatif duygu, duygusal tükenme, acı ve endişe arasında ise negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kong, Gong, Sajjad, Yang, & Zhao, 2019: 2739; Przepiorka, 2017: 308; Boekhorst, Singh, & Burke, 2017: 898; Durak, Şenol-Durak, & Gençöz, 2010: 420; Gouveia, Milfont, da Fonseca, & de Miranda Coelho, 2009: 273).

### 2.3. Karar Verme Tarzları ve Yaşam Doymu İlişkisi

Karar verme tarzları ile yaşam doymu arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalarda farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bahadır ve Çetinel'in halter hakemleri arasında yaptıkları araştırmada aceleci karar verme tarzı ile yaşam doymu arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Bahadır & Certel, 2013: 585-586). Highhouse ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada kararsızlık ve kaçınma karar verme tarzlarının yaşam doymu ile negatif yönlü ilişkili olduğu görülmüştür (Highhouse, Diab & Gillespie, 2008: 367). Deniz'in üniversite öğrencileri arasında yaptığı araştırmada yaşam doymu ile ihtiyatlı karar verme tarzı arasında pozitif; yaşam doymu ile erteleyici, kaçınmacı ve aceleci karar verme tarzı arasında ise, negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Deniz, 2006: 1166). Karar verme tarzları ile yaşam doymu arasındaki ilişkiyi ele alan diğer iki araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir (Cenkseven Önder & Çolakradioğlu, 2013:723; Cenkseven-Önder, 2012: 1528).

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı karar verme tarzlarının çalışanların yaşam doymu üzerinde etkisinin olup olmadığı ve yaşam doymunun bazı demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkarılmasıdır. Karar verme tarzları ile yaşam doymu arasındaki ilişki sınırlı sayıda araştırmacı tarafından ele alınmış olup, bu araştırma ile yazındaki bilgi birikimine katkı yapılması hedeflenmektedir. Diğer taraftan, karar verme tarzlarının yaşam doymu üzerindeki etkisinin ele alındığı bu çalışma faktoring sektöründe görev yapan çalışanlar arasında gerçekleştirilen ilk araştırma olma özelliğine sahiptir.

### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Karar verme tarzlarının yaşam doymu üzerindeki etkisi ve yaşam doymu ile bazı demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin ele alındığı bu çalışma tanımlayıcı ve sonuç çıkarıcı bir araştırmadır. Hipotez testlerinden yararlanılarak karar verme tarzlarının çalışanların yaşam doymu üzerinde etkisi olup olmadığı ve yaşam doymunun bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği istatistiksel tekniklerle analiz edilerek belirlenmiştir.

Araştırmaya ilişkin hipotezler aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

**H<sub>1</sub>:** Karar verme tarzlarının çalışanların yaşam doyumu üzerinde etkisi bulunmaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Yaşam doyumu cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>3</sub>:** Yaşam doyumu statü değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>4</sub>:** Yaşam doyumu yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>5</sub>:** Yaşam doyumu öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

### **3.3. Evren ve Örneklem**

Karar verme tarzlarının yaşam doyumu üzerindeki etkisi ve yaşam doyumu ile bazı demografik değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışma istatistiksel veri toplanmasına ve elde edilen verilerin analiz edilmesine dayanmaktadır. Araştırma bağlamında, İstanbul'da faktoring sektöründe çalışan iş görenlerden veri toplama araçlarından biri olan "anket" ile veri temin edilmiştir.

Araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemine başvurulmuş ve örneklem sayısı belirlenirken güç analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında, 0.05 yanılğı düzeyinde, 0.40 etki büyüklüğünde ve %95 evreni temsil gücüyle 265 kişi olarak belirlenmiştir. Bazı katılımcıların ankete cevap vermeyebilecekleri dikkate alınarak 400 anket formu tesadüfi örneklem yöntemiyle belirlenen faktoring şirketlerindeki çalışanlara iletilmiştir.

Anket uygulaması, 2020 yılında, 15 Kasım- 15 Aralık tarihleri arasında çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. İletilen 400 anket formundan 364'ü geri dönmüş, 12 anket formu ise, eksik veri içerdiğinden geçersiz olarak kabul edilmiş ve değerlendirme dışında bırakılmıştır. İstatistiksel analizler 352 anket formundaki veriler esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması bağlamında geri dönüş oranı %91 olarak belirlenmiştir.

### **3.4. Ölçüm Araçları ve Uygulaması**

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket yönetimine başvurulmuştur. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcılara yönelik cinsiyet, medeni durum, yaş ve çalışma süresi gibi demografik sorular; ikinci bölümünde Scott & Bruce'un (1995) geliştirdiği ve Taşdelen (2002) tarafından Türkçe uyarlamasının yapıldığı Genel Karar Verme Tarzları ölçeği; üçüncü bölümünde ise, Diener ve

arkadaşlarının (1985) geliştirdiği ve Dağlı ve Baysal'ın (2016) Türkçe'ye uyarladığı "Yaşam Doyumu" ölçeği yer almıştır. Ölçüm araçlarında yer verilen ifadelere 5'li likert tipi ile cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Verilerin analizi için SPSS ve Amos istatistik paket programlarından yararlanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler ile hipotez testlerinin analizinde SPSS; geçerlilik analizi için ise, Amos programı kullanılmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına ilişkin değerlendirmelerin bu kısıtlar çerçevesinde dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmada anket yönteminden yararlanıldığı için sonuçların değerlendirilmesi noktasında anket yönteminin sınırlılıklarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Araştırma bulguları faktoring sektöründe çalışan 352 iş görenin görüşlerini yansıtmaktadır. Diğer bir sınırlılık ise, araştırma kapsamının İstanbul ili ile sınırlı olması ve bu ilde görev yapan faktoring çalışanlarından oluşmasıdır. Araştırmada elde edilen bulguların ve yapılacak genellemelerin yukarıda dile getirilen kısıtlar çerçevesinde değerlendirmeye alınması gerekir.

## 4. BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara anket katılımcılarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler, normallik, boyutsallık, güvenilirlik ve geçerlilik analizi bulguları ile hipotez testlerinin sonuçları başlıkları altında yer verilmiştir.

### 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılara ilişkin demografik verilerin sıklık ve yüzde dağılımları hesaplanmış olup, elde edilen bulgulara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 1'deki bulgulara bakıldığında; katılımcıların büyük bir çoğunluğunun kadın, yönetici unvanına sahip olmayan, 18-39 yaş aralığında, lisans düzeyinde öğrenim görmüş ve 0-10 yıllık iş deneyimine sahip çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	F	%	Değişkenler	F	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Öğrenim Durumu</b>		
Kadın	187	53,1	Lise	9	2,6
Erkek	165	46,9	Ön Lisans	34	9,7
<b>Statü</b>			Lisans	208	59
Yönetici	118	33,5	Lisansüstü	101	28,7
Yönetici Olmayan	234	66,5	<b>İş Deneyimi</b>		
<b>Yaş</b>			0-5 yıl	122	34,7
18-29	125	35,5	6-10 yıl	55	15,6
30-39	97	27,5	11-15 yıl	60	17
40-49	102	29	16-20 yıl	43	12,2
50-59	28	8	21 yıl ve üzeri	72	20,5

Katılımcıların ölçüm araçlarından elde ettikleri ortalama puanlara Tablo 2’de yer verilmiştir. Tablo 2’deki veriler incelendiğinde katılımcıların ağırlıklı olarak rasyonel karar verme tarzını ( $M=4,25$ ) tercih ettikleri, bunu sezgisel ve bağımlı karar verme tarzlarının takip ettiği, en az başvurulan karar verme tarzının ise, anlık karar verme tarzı ( $M= 2,32$ ) olduğu görülmektedir. Katılımcıların hayatlarından duydukları memnuniyet düzeyini gösteren yaşam doyumu algılarının ise orta düzeyde ( $M=3,57/5$ ) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Ölçüm Araçlarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlara İlişkin Bulgular

Değişkenler	$\bar{x}$	SS
Rasyonel KVT	4,25	0,58
Sezgisel KVT	3,66	0,72
Bağımlı KVT	3,64	0,83
Anlık KVT	2,32	0,77
Kaçınma KVT	2,87	0,66
Yaşam Doyumu	3,57	0,76

#### 4.2. Normallik, Boyutsallık, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Nicel araştırmalarda parametrik analiz yöntemlerinin kullanılabilmesi için uygulanan test ve ölçeklerden elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi gerekir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında yer aldığı ve anlamlılık değeri 0,05’den büyük olduğunda verilerin normal dağılım gösterdiği değerlendirilebilir. Her iki ölçüm aracı ve verilere ilişkin normallik testleri yapılmış olup, elde edilen veriler Tablo 3’te bir araya getirilmiştir. Karar verme tarzları ölçeğinde her bir boyut ayrı bir ölçek gibi değerlendirilmiş ve boyutlardaki ifadelerin aritmetik ortalaması



dikkate alınmıştır. Yaşam doyumu ölçeği ise tek boyutlu olduğu için ölçüm aracındaki ifadelerin aritmetik ortalaması ölçeğin ortalama puanı olarak değerlendirilmiştir. Tablo 3'teki veriler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında yer aldığından ve anlamlılık değeri 0,05'den büyük olduğu ( $p>0,05$ ) için verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 3.** Normallik Testi Bulguları

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov (p)
Rasyonel KVT	-1,14	1,02	0,12
Sezgisel KVT	-0,40	0,55	0,22
Bağımlı KVT	-0,90	0,96	0,14
Anlık KVT	0,83	1,13	0,35
Kaçınma KVT	0,47	0,85	0,18
Yaşam Doyumu	-0,31	-0,57	0,28

Boyutsallık analizi, çok boyutlu değişken kümesi içinde ortak ilişkiyi belirlemek için ortak ilişkisel bağlantılara sahip olan değişkenleri sınıflandırmak ve boyutlarını belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Boyutsallık analizi yapılmadan önce örneklemin yeterlilik ve uygunluğunu belirlemek için SPSS aracılığı ile Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett küresellik test istatistiği hesaplanmıştır. Verilerin faktör çıkarmak için yeterli ve uygun olup olmadığı konusunda karar verebilmek için KMO katsayısının 0,60'dan büyük; Barlett test istatistiği değerinin anlamlı ve determinant göstergesinin de sıfırdan büyük bir değer alması gerekir (Beavers, Lounsbury, Richards, Huck, & Skolits, 2013: 4). Analiz sonucunda karar verme tarzları ölçeğine ilişkin KMO test sonucu 0,853; Barlett istatistik test sonucu  $X^2$  3301,1 ( $df= 276$ ;  $p= 0,00$ ) ve yaşam doyumu ölçeğine ilişkin KMO test sonucu 0,797; Barlett istatistik test sonucu  $X^2$  543,5 ( $df= 10$ ;  $p= 0,00$ ) olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgular örneklemin faktör analizini gerçekleştirmek için yeterli ve uygun olduğuna işaret etmektedir.

Araştırmada "Karar Verme Tarzları" ve "Yaşam Doyumu" ölçüm araçlarında yer alan maddeler arasındaki ilişki ve boyutsallığın belirlenebilmesi için açıklayıcı faktör analizi (AFA) yöntemi kullanılmıştır. SPSS aracılığı ile yapılan çalışmada korelasyon değerlerinin tespit edilebilmesi için Pearson korelasyon analizi yöntemine başvurulmuştur. AFA analizi sonucunda maddeler arası korelasyon değerleri Karar Verme Tarzları ölçeğinde 0,10 ile 0,68; Yaşam Doyumu ölçeğinde ise 0,19 ile 0,71 arasında çıkmıştır. Bireysel faktör ağırlığı bağlamında 0,40 sınır değeri olarak esas alınmıştır. AFA analizi sonucunda Karar Verme Tarzları ölçeğinin bağımlı karar verme tarzı boyutunda

yer alan B1 maddesi düşük faktör yükü nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Karar verme tarzları ölçeğinde öz değeri 1'den büyük olan beş faktörlü yapının varyansın % 65'ni açıkladığı görülmüştür. Yaşam Doyumu ölçeğinde ise, düşük faktör yükü nedeniyle ölçüm aracından çıkarılması gereken bir madde olmadığı görülmüştür. Yaşam doyumu ölçeğinde tek faktörlü yapının varyansın % 71'ni açıkladığı belirlenmiştir. Boyutsallık analizi sonrasında her iki ölçüm aracı için de, güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Ölçüm araçlarının güvenilirliğini belirlemek için iç tutarlılık yönteminden yararlanılmıştır. Yazında araştırmacıların iç tutarlılık güvenilirliğini belirlemek için sıklıkla Cronbach alfa katsayısını dikkate aldıkları görülmektedir. Ölçüm araçları ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri hesaplanmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 4'te yer verilmiştir.

**Tablo 4.** Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Değerleri

	İfade sayısı	Cronbach alfa
<b>Karar Verme Tarzları Ölçeği</b>	<b>24</b>	<b>0,75</b>
Rasyonel Karar Verme Tarzı	5	0,75
Sezgisel Karar Verme Tarzı	5	0,73
Anlık Karar Verme Tarzı	5	0,72
Bağımlı Karar Verme Tarzı	4	0,72
Karar Vermekten Kaçınma Tarzı	5	0,77
<b>Yaşam Doyumu Ölçeği</b>	<b>5</b>	<b>0,80</b>

Bir ölçüm aracının güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa değeri) 0,50'den küçük ise güvenilir değil, 0,50 ile 0,60 arasında ise düşük düzeyde güvenilir, 0,60 ile 0,70 arasında ise güvenilirliği zayıf, >0,70 ile 0,80 arasında ise kabul edilebilir seviyede güvenilir, 0,80 ile 0,90 arasında ise oldukça güvenilir ve 0,90'dan büyük ise güvenilirliği yüksek olarak değerlendirilir (George & Mallery, 2003: 231). Her iki ölçüm aracına ilişkin Cronbach alfa değerleri ölçüm araçlarının güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Güvenilirlik analizi sonrasında ölçüm aracı ve verilerin geçerliliğini belirleyebilmek için geçerlilik analizi yapılmıştır. Yapı geçerliliği bağlamında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yöntemine başvurulmuştur. Araştırmada DFA analizi yöntemi ile yapılan yapısal geçerlilik analizleri için uyum endekslerinden yararlanılmıştır. Uyum endeksi değerlerinden Ki-kare/serbestlik değeri 2,0'dan küçük, RMSEA  $\leq$ 0,05, CFI, GFI ve

AGFI değeri 0,95'den büyük ve SRMR değeri 0,05'den küçük ise modelin iyi uyum gösterdiği kanaatine varılabilir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003: 35-43). Analiz sonucunda elde edilen uyum endeksi değerlerine Tablo 5'te yer verilmiştir. Veriler incelendiğinde her iki ölçüm aracına ilişkin modelin iyi uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 5.** Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	SRMR
Karar Verme Tarzları	1,85	0,03	0,92	0,90	0,97	0,04
Yaşam Doymu	1,77	0,02	0,94	0,96	0,92	0,05

### 4.3. Hipotez Testi Bulguları

Araştırmada karar verme tarzlarının çalışanların yaşam doymu üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu doğrusal regresyon; çalışanların yaşam doymununun cinsiyet ve statü değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız t testi; yaşam doymununun yaş ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için ise, tek yönlü varyans (ANOVA) analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın birinci hipotezi "Karar verme tarzlarının çalışanların yaşam doymu üzerinde etkisi bulunmaktadır" şeklinde belirlenmiştir. Karar verme tarzlarının yaşam doymunu yordama gücünü test etmek için regresyon analizi öncesinde değişkenler arasındaki ikili ilişkiler incelenmiş ve Tablo 6'da sunulmuştur. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde yaşam doymu ile rasyonel ve sezgisel karar verme tarzları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve bağımlı karar verme tarzı arasında ise, düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Anlık karar verme ve kaçınma karar verme tarzları ile yaşam doymu arasında ise, anlamlı bir ilişki elde edilememiştir.

**Tablo 6.** Karar Verme Tarzları ile Yaşam Doymu Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	RKVT	SKVT	BKVT	AKVT	KKVT	YD
Rasyonel Karar Verme Tarzı	1					
Sezgisel Karar Verme Tarzı	-,056	1				
Bağımlı Karar Verme Tarzı	0,01	-,0086	1			
Anlık Karar Verme Tarzı	-,452**	,441**	0,04	1		
Kaçınma Karar Verme Tarzı	0,01	,268**	,170**	,529**	1	
Yaşam Doymu	,294**	,224**	-,147**	0,04	,034	1

\*\* . Korelasyon katsayıları  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

Karar verme tarzlarının yaşam doyumu üzerindeki etkisini belirlemek için hipotez testi öncesinde çoklu doğrusal regresyon analizinin ön koşulları olan doğrusallık, normallik, hataların bağımsızlığı, eş varyanslılık, çoklu doğrusal bağlantı olmaması ve çoklu ayırık değer olmaması varsayımları test edilmiş ve karşılandığı görülmüştür. Tablo 7'deki analiz sonuçları değerlendirildiğinde; karar verme tarzlarından rasyonel ( $\beta = .395, p=0,000$ ), sezgisel ( $\beta = .173, p=0,002$ ) ve anlık karar verme ( $\beta = .199, p=0,008$ ) tarzlarının çalışanların yaşam doyumu üzerinde pozitif; bağımlı karar verme tarzının ise, negatif ( $\beta = -.129, p=0,010$ ) etkide bulunduğu belirlenmiştir. Karar verme tarzlarından karar vermekten kaçınma tarzı ile yaşam doyumu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu ( $\beta = -0,095, p=0,122$ ) görülmüştür. Yaşam doyumundaki değişimin %17,8'nin karar verme tarzları tarafından açıklandığı ( $R^2=.178, F=15.027, p= 0,000$ ) ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuç, karar verme tarzlarının çalışanların yaşam doyumu üzerinde etkide bulunduğunu gösterdiğinden  $H_1$  kabul edilmiştir.

**Tablo 7.** Karar Verme Tarzlarının Çalışanların Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	$\beta$	$R^2$	Düz. $R^2$	F	Sig.
Sabit	1,024				.015
Rasyonel KVT	.395				.000
Sezgisel KVT	.173				.002
Anlık KVT	.199	.178	.167	15,027	.010
Bağımlı KVT	-.129				.008
Kaçınma KVT	-.095				.122
Bağımlı Değişken: Yaşam Doyumu		Durbin Watson:1,625			

Araştırmanın ikinci hipotezi "Yaşam doyumunun cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını" ortaya çıkarmaya yöneliktir. Analiz yapılmadan önce t testi yönteminin ön koşulları test edilmiş ve bu koşulların karşılandığı belirlenmiştir. Yapılan analiz neticesinde yaşam doyumunun cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ( $t_{0,005:350}= 0,763$ ) tespit edilmiş ve  $H_2$  reddedilerek sıfır hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 8.** Cinsiyet Gruplarına İlişkin t Testi Analizi Sonuçları

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Kadın	187	3,54	0,76	0,763	350	0,446
Erkek	165	3,60	0,75			

Araştırmanın üçüncü hipotezi “Yaşam doyumunun statü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini” tespit etmeye yöneliktir. Analiz yapılmadan önce t testinin ön koşulları test edilmiş ve bu koşulların karşılandığı belirlenmiştir. Yapılan analiz neticesinde yaşam doyumunun statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık ( $t_{0,005;350}=5,114$ ) gösterdiği belirlenmiştir. Böylece  $H_3$  kabul edilmiştir. Analiz sonucunda, yöneticilerin yaşam doyumunu ortalama puanlarının ( $M= 3,85$ ) yönetici olmayanlara ( $M= 3,42$ ) göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 9. Statü Gruplarına İlişkin t Testi Analizi Sonuçları

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Yönetici	187	3,85	0,58	5,114	350	0,000
Yönetici Olmayan	165	3,42	0,80			

Araştırmanın dördüncü hipotezi “Yaşam doyumunun yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını” ortaya çıkarmaya yöneliktir. Analiz öncesinde tek yönlü ANOVA analizinin ön koşulları test edilmiş ve bu koşulların karşılandığı belirlenmiştir. Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda, yaşam doyumunun yaş değişkenine göre farklılık göstermediği ( $p= 0,183$ ) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç dikkate alınarak alternatif hipotez reddedilmiş ve sıfır hipotezi kabul edilmiştir. Grupların yaşam doyumunu ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemediğinde Post Hoc testi yapılmamıştır.

Tablo 10. Yaş Gruplarına İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Karelerin ortalaması	F	p
Gruplar arasında	2,801	3	,934	1,628	0,183
Gruplar içinde	199,590	348	,574		
Toplam	202,391	351			

Araştırmanın beşinci hipotezi “Yaşam doyumunun öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini” tespit etmeye yöneliktir. Analiz yapılmadan önce tek yönlü ANOVA analizinin ön koşulları test edilmiş ve bu koşulların karşılandığı belirlenmiştir. Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda, yaşam doyumunun öğrenim düzeyi

değişkenine göre farklılık gösterdiği ( $p= 0,000$ ) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç göz önünde bulundurularak alternatif hipotez kabul edilmiştir. Gruplar arasındaki farklılığı belirleyebilmek için Duncan testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc testi neticesinde lisansüstü öğrenim düzeyine sahip grupta yer alan çalışanların yaşam doyumu ortalama puanlarının ( $M= 3,80$ ) diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 11.** Öğrenim Düzeyi Gruplarına İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

	<b>Kareler toplamı</b>	<b>Serbestlik derecesi</b>	<b>Karelerin ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Gruplar arasında	10,982	3	3,661	6,655	0,000
Gruplar içinde	191,409	348	,550		
Toplam	202,391	351			

## **5. SONUÇ VE TARTIŞMA**

Bu çalışmada, karar verme tarzlarının çalışanların yaşam doyumu üzerinde etkisi olup olmadığı ve yaşam doyumunun bazı demografik değişkenlere göre (cinsiyet, statü, yaş ve öğrenim düzeyi) farklılık gösterip göstermediği istatistiksel yöntemlerle test edilerek belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda karar vermekten kaçınma dışındaki karar verme tarzlarının çalışanların yaşam doyumu üzerinde etkide bulunduğu belirlenmiştir. Karar verme tarzlarından rasyonel, sezgisel ve anlık karar verme tarzlarının çalışanların yaşam doyumu üzerinde pozitif, bağımlı karar verme tarzının ise, negatif yönde etkide bulunduğu belirlenmiştir. Karar verme tarzlarından karar vermekten kaçınma tarzı ile yaşam doyumu arasındaki ilişkinin ise, istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür. Araştırmacılar tarafından yapılan bazı çalışmalarda araştırma bulgularımızı teyit eden sonuçlar elde edilmiştir. Deniz ile Cenkseven ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalarda ihtiyatlı karar verme tarzın ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Deniz, 2006: 1166; Cenkseven Önder & Çolakkadıoğlu, 2013: 723). Araştırma bulgularımızdan farklı olarak Bahadır ve Çetinel'in çalışmasında aceleci karar verme tarzı ile yaşama doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu (Bahadır & Certel, 2013: 585-586); Highhouse ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada da kararsızlık ve kaçınma karar verme tarzları ile yaşam doyumu arasında negatif yönlü ilişkili olduğu görülmüştür (Highhouse, Diab & Gillespie, 2008: 367). Bu bulgular rasyonel karar verme

tarzının yaşam doyumu üzerinde olumlu etkide bulunduğunu, anlık karar verme ve karar vermekten kaçınma yaklaşımlarının ise, yaşam doyumunu olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, karar verme durumu ile karşılaşan bireyin yaşam doyumunu olumsuz etkilememek ve vereceği kararlardan pişmanlık duymamak için anlık karar verme ve kaçınma yaklaşımlarını tercih etmemesi uygun olur.

Araştırmada çalışanların yaşam doyumu ile cinsiyet ve yaş değişkeni dışındaki demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve grupların ortalama puanlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yönetici unvanı taşıyan ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip grupta yer alan çalışanların yaşam doyumu ortalama puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular cinsiyet ve yaş faktörleri ile çalışanların yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, lisansüstü düzeyde öğrenim görenler ile yönetici statüsüne sahip çalışanların öğrenim ve unvan avantajının getirdiği daha iyi imkânlarla sahip olmaları nedeniyle yaşam doyumlarının yüksek olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada cinsiyet değişkeni ile çalışanların yaşam doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Yenihan ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada araştırma bulgularımızı teyit eden bir sonuç elde edilmiştir (Yenihan, Öner, & Balcı, 2016: 44). Japonya'da yapılan araştırmada yaşam doyumu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve kadınların yaşam doyumunun erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Park, Joshanloo, & Scheifinger, 2019: 49). Dağlı ve Baysal'ın araştırmasında da, benzer bir sonuç elde edilmiştir (Dağlı & Baysal, 2017: 1252). Diğer bir araştırma da ise, erkeklerin yaşam doyumunun kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Kanbur & Erol, 2017: 57). Araştırmada elde edilen sonuç ve diğer çalışmalardaki bulgular dikkate alındığında yaşam doyumunun cinsiyete göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Cinsiyet temelindeki farklılıkta araştırmaya katılan katılımcıların öznel değerlendirmelerinin belirleyici olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada statü değişkeni ile yaşam doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve yönetici grubunda yer alan çalışanların yaşam doyumu ortalama puanlarının yönetici statüsüne sahip olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Tansel'in yaptığı araştırmada da, çalışanların unvanlarının yaşam doyumu üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Tansel, 2018: 62). Yöneticilik bireye idari yetkilerin yanı sıra, diğer çalışanlara göre ücret ve yan haklar gibi ilave avantajlar

sunmaktadır. İş tatmini ve ekonomik koşullar yaşam doyumu üzerinde etkili olan faktörler arasında yer alır. Bu nedenle de, yönetsel ve ekonomik avantajlara sahip olan yöneticilerin yaşam doyumlarının yönetici unvanına sahip olmayan bireylere göre daha yüksek olması anlamlı hale gelmektedir.

Çalışmada demografik değişkenlerden yaş ile yaşam doyumu arasında istatistiksel bağlamda anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Çalışmada elde edilen bu sonuç bazı araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir (Kanbur & Erol, 2017: 58; Akyol, Başaran, & Yeşilbaş, 2018: 312; Moran & Çoruk, 2021: 275). Yenihan ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada ise, yaş değişkeni ile yaşam doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve 31-35 yaş grubundaki çalışanların yaşam doyumunun 21-25 yaş grubundakilere göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Yenihan, Öner, & Balcı, 2016: 45). Araştırmada elde edilen sonuç ve diğer araştırmalardaki bulgular değerlendirildiğinde yaş değişkeninin tek başına yaşam doyumu üzerinde etkili olmadığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaşam doyumları üzerinde içinde buldukları sosyo-ekonomik koşullar, bireysel tercihlerin sonuçları, öznel değerlendirmeler ve diğer faktörlerin etkili olduğu düşünülmektedir.

Öğrenim düzeyi değişkeni ile yaşam doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip grupta yer alan çalışanların yaşam doyumu ortalama puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yenihan ve arkadaşlarının çalışmasında da benzer bulgu elde edilmiştir (Yenihan, Öner, & Balcı, 2016: 45). Araştırmacılar tarafından yapılan bazı çalışmalarda ise, öğrenim düzeyi değişkeni ile yaşam doyumu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır (Moran & Çoruk, 2021: 277; Kanbur & Erol, 2017: 58). Araştırma bulguları öğrenim düzeyi değişkeninin yaşam doyumu üzerinde etkili olan faktörlerden biri olduğunu, ancak yaş değişkeninin de olduğu gibi tek başına belirleyici olmadığını ortaya koymaktadır. Lisansüstü düzeyde öğrenim derecesine sahip olmak bireye iş hayatında daha iyi bir kariyer imkânı sağlayabilir ve kişinin yaşam doyumuna olumlu etkide bulunabilir. Ancak, yaşam doyumu bireyin yaşamından genel olarak memnuniyet düzeyini ifade ettiğinden öğrenim düzeyi değişkeni yaşam doyumu üzerinde tek başına belirleyici bir faktör olamaz. Bu nedenle de, öğrenim değişkeni ile yaşam doyumu arasındaki ilişkilerin analizinde katılımcıların öznel değerlendirmelerine göre farklı sonuçların elde edilmesi olasıdır.



### 5.1. Öneriler

Araştırmanın bulguları karar vermekten kaçınma dışındaki karar verme tarzlarının çalışanların yaşam doyumu üzerinde etkide bulunduğu ve cinsiyet ile yaş değişkeni dışındaki demografik değişkenler ile yaşam doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu ve yaşam doyumunun statü ile öğrenim düzeyi değişkenlerine göre farklılık gösterdiğine işaret etmektedir. Karar verme tarzları ile yaşam doyumu arasındaki ilişkinin daha derinlemesine incelenmesine ve bilgi birikimin artırılmasına katkıda bulunulabilmesi için ileride yapılacak çalışmalarda farklı sektörler araştırma kapsamına dâhil edilebilir. Araştırmaların örnekleme geniş tutularak sonuçların genellenebilirlik düzeyi artırılabilir. Karar verme tarzları ve yaşam doyumu ile ilişkili olan diğer kavramlarla etkileşimlerin incelenmesi ile alan yazını zenginleştirilebilir.

Araştırma sonuçları ve diğer çalışmalardaki bulgular dikkate alındığında bireylerin yaşam doyumu elde edebilmeleri için olumlu bakış açısına sahip olmaları, doğru, yerinde ve isabetli kararlar vermeleri gerekmektedir. Karar verme durumu ile karşılaştıklarında bireyler karar verme tarzlarına dikkat etmeli, doğru seçimlere ulaştırmayacak anlık karar verme ve çözüm üretmeyecek kaçınma yaklaşımlarından uzak durmalıdırlar. Alternatiflerin ayrıntılı değerlendirilmesine dayanan rasyonel ve önsezilerin etkili olduğu sezgisel karar verme tarzları pişmanlık duyulmayacak kararların alınmasına dayanak oluşturacağı için bireylerin yaşam doyumuna da olumlu etkide bulunacaktır.

Örgütsel etkinliğin sürdürülebilmesi ve başarılı sonuçların alınabilmesinde örgüt genelinde sergilenen karar verme yaklaşımları büyük önem taşır. İşletmeler tarafından çalışanlara yönelik karar verme, karar verme tarzları ve karar verme becerileri ile ilgili eğitimler verilmesi etkili karar verme konusunda farkındalığın gelişmesinin yanı sıra, hem bireysel hem de örgütsel performansa olumlu katkıda bulunur. Örgütsel etkililiğin ve iş görenlerin iş tatmininin artırılması için çalışanlar karar verme süreçlerine dâhil edilmelidir. İşletme yöneticilerinin çalışanları karar verme mekanizmalarına dâhil etmeleri iş görenlerin deneyim kazanarak karar verme becerilerinin gelişimine yardımcı olur. Olumlu veya olumsuz etkide bulunmuş bazı karar sonuçlarının örgüt içinde paylaşılması yararlı olur. Kurum için kritik önemde olan kararların sonuçlarına ilişkin örgüt içi paylaşımlar örgütsel öğrenme ve gelişmeye katkıda bulunur. Son olarak, örgütsel

performansı olumsuz yönde etkileme potansiyeli olan anlık karar verme ve kaçınma yaklaşımlarından uzak durulması örgütler açısından yararlı olur.

ARHIVUS

## KAYNAKÇA

- Akyol, B., Başaran, R., & Yeşilbaş, Y. (2018). Halk eğitim merkezlerine devam eden kursiyerlerin yaşam doyumu düzeyleri ve yaşam boyu öğrenme eğilimleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 301-324.
- Amati, V., Meggiolaro, S., Rivellini, G., & Zaccarin, S. (2018). Social relations and life satisfaction: The role of friends. *Genus*, 74(1), 1-18.
- Arroba, T. Y. (1978). Decision-making style as a function of occupational group, decision content and perceived importance. *Journal of Occupational Psychology*, 51(3), 219-226.
- Bahadır, Z., & Certel, Z. (2013). Evaluation of life satisfaction, self-esteem in decision-making and decision-making styles of weightlifting referees. *Ovidius University Annals, Series Physical Education and Sport / Science, Movement and Health*, 13(2), 582-587.
- Bavol'ár, J., & Orosová, O. (2015). Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgment and Decision Making*, 10(1), 115-122.
- Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., & Skolits, G. J. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 18(6), 1-13.
- Bjørnskov, C., Dreher, A., & Fischer, J. A. (2008). Cross-country determinants of life satisfaction: Exploring different determinants across groups in society. *Social Choice and Welfare*, 30(1), 119-173.
- Bodin, R., Chermack, T. J., & Coons, L. M. (2016). The effects of scenario planning on participant decision-making style: A quasi-experimental study of four companies. *Journal of Futures Studies*, 20(4), 21-40.
- Boekhorst, J. A., Singh, P., & Burke, R. (2017). Work intensity, emotional exhaustion and life satisfaction: The moderating role of psychological detachment. *Personnel Review*, 46(5), 891-907.
- Cenkseven Önder, F., & Çolakkadıoğlu, O. (2013). Decision-making and problem-solving as a well-being indicator among adolescents. *Educational Research and Reviews*, 8(11), 720-727.
- Cenkseven-Önder, F. (2012). The influence of decision-making styles on early adolescents' life satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(9), 1523-1536.
- Çimen, S., & Tatar, A. (2019). Gençlerde duygusal özerklik kazanımında benlik saygısı ve karar verme stillerinin etkilerinin belirlenmesi. *Humanistic Perspective*, 1(1), 56-70.
- Dağlı, A., & Baysal, N. (2016). Yaşam doyumu ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1250-1262.
- Dağlı, A., & Baysal, N. (2017). Investigating teachers' life satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 5(7), 1250-1256.
- Deniz, M. E. (2006). The relationships among coping with stress, life satisfaction, decision-making styles and decision self-esteem: An investigation with Turkish university students. *Social Behavior and Personality*, 34(9), 1161-1170.
- Deniz, M., & Avşaroğlu, S. (2014). Üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ yeteneklerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stillerini açıklama. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 121-138.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.

- Ding, N., Xu, X., Yang, H., Li, Y., & van Heughten, P. (2020). Decision-making styles of Chinese business students. *Journal of Education for Business*, 95(6), 351-358.
- Dinklage, L. B. (1967). *Adolescent choice and decision-making, monograph 2 A, studies of adolescents in secondary schools*. Cambridge: Harvard School of Education.
- Driver, M. J. (1979). Individual decision making and creativity. In S. Kerr (Ed.), *Organizational behavior*. Columbus, OH: Grid Publishing.
- Driver, M. J., Brousseau, K. R., & Hunsaker, P. L. (1990). *The dynamic decision maker*. New York: Harper & Row Publishers.
- Durak, M., Şenol-Durak, E., & Gençöz, T. (2010). Psychometric properties of the satisfaction with life scale among Turkish university students, correctional officers, and elderly adults. *Social Indicators Research*, 99(3), 413-429.
- Fatima, S., Khan, M., Rosseli, M., & Ardila, A. (2020). Age, executive functioning, and decision-making styles in adults: A moderated mediation model. *Aging, Neuropsychology, and Cognition*, 27(3), 338-350.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 11.0 update*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gouveia, V. V., Milfont, T. L., da Fonseca, P. N., & de Miranda Coelho, J. A. (2009). Life satisfaction in Brazil: Testing the psychometric properties of the satisfaction with life scale (SWLS) in five Brazilian samples. *Social Indicators Research*, 90(2), 267-277.
- Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 119-133.
- Highhouse, S., Diab, D. L., & Gillespie, M. A. (2008). Are maximizers really unhappy? The measurement of maximizing tendency. *Judgment and Decision Making*, 3(5), 364-370.
- Kanbur, E., & Erol, A. (2017). Havaçılık çalışanlarının yaşam doyumunun demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17, 50-64.
- Keskin, E., & Perçin, N. Ş. (2019). Yöneticilerin öz yeterlilik inançları, yönetsel güçlülük düzeyleri ve karar verme stilleri arasındaki ilişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 775-786.
- Kong, F., Gong, X., Sajjad, S., Yang, K., & Zhao, J. (2019). How is emotional intelligence linked to life satisfaction? The mediating role of social support, positive affect and negative affect. *Journal of Happiness Studies*, 20(8), 2733-2745.
- Köse, E. (2019). Karar verme tarzları ile sorun çözme becerileri arasındaki ilişkinin araştırılması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(4), 49-60.
- Mann, L., Burnett, P., Radford, M., & Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10, 1-19.
- Moran, C., & Çoruk, A. (2021). İlköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile yaşam doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(1), 267-284.
- Morrone, A., Piscitelli, A., & D'Ambrosio, A. (2019). How disadvantages shape life satisfaction: An alternative methodological approach. *Social Indicators Research*, 141, 477-502.
- Neugarten, B. L., Havighurst, R. J., & Tobin, S. S. (1961). The measurement of life satisfaction. *Journal of Gerontology*, 16(2), 134-143.
- Ngoo, Y. T., Tan, E. C., & Tey, N. P. (2021). Determinants of life satisfaction in Asia: A quantile regression approach. *Journal of Happiness Studies*, 22, 907-926.

- Ölçüm, D., & Titrek, O. (2015). The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936-1946.
- Öneren, M., & Çiftçi, G. E. (2013). Yöneticilerin öz yeterlilik ve karar verme tarzlarına ilişkin özel bankalarda bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 305-321.
- Park, J., Joshanloo, M., & Scheifinger, H. (2019). Predictors of life satisfaction in a large nationally representative Japanese sample. *Social Science Research*, 82, 45-58.
- Przepiorka, A. M. (2017). Psychological determinants of entrepreneurial success and life-satisfaction. *Current Psychology*, 36(2), 304-315.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Siebert, J. U., Kunz, R. E., & Rolf, P. (2020). Effects of proactive decision making on life satisfaction. *European Journal of Operational Research*, 280, 1171-1187.
- Tansel, B. (2018). Adalet Bakanlığına bağlı kurumlarda çalışan personelin yaşadığı tükenmişlik, iş doyum ve yaşam doyum arasındaki ilişkilerin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 50-77.
- Taşdelen, A. (2002). Öğretmen adaylarının farklı psiko sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İzmir.
- Uygur, S. S. (2018). Lise öğrencilerinde problem çözme becerilerinin akılcı olmayan inanç düzeyi ve karar verme stillerine göre yordanması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(67), 1014-1026.
- Yenihan, B., Öner, M., & Balcı, B. (2016). İş doyum ve yaşam doyumunun demografik özelliklerle ilişkisi: Sakarya'daki AVM'lerin çalışanları üzerine bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 33-49.
- Yılmaz, E., & Altınok, V. (2010). Öğretmen adaylarının duygusal zekâ düzeylerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stillerini yordama gücü. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(3), 685-705.

DOĞU AKDENİZ'DEKİ ENERJİ VE ÇEVRE İKİLEMİNDE STRATEJİK  
KÜLTÜRÜN ROLÜ

Güngör Şahin<sup>1</sup>

Sevgi Yılmaz<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 19/05/2021

Accepted Date (Kabul Tarihi): 06/06/2021

Published Date (Yayın Tarihi): 20/06/2021

ÖZ

**Anahtar Kelimeler**

Stratejik Kültür,  
İklim Değişikliği,  
Doğu Akdeniz,  
Enerji,  
Çevre Güvenliği.

Uluslararası ilişkilerin temel konularından biri olan güvenlik çalışmalarının devlet merkezli bakışı zamanla yerini kültür, toplum, insan ve çevrenin de ele alındığı inşacı yaklaşımlara bırakmıştır. Bu makalede, Doğu Akdeniz'deki devletlerin birbirleriyle olan tarihsel geçmişleri kapsamında şekillenen politikaları incelenirken, devletlerin bölgeye neden enerji açısından baktıkları, iklim değişikliğini göz ardı ederek neden bütünsel ve sürdürülebilir bir koruma programı oluşturmadıkları ve tüm bunların stratejik kültürle olan bağı tartışılmaktadır. Çalışma daha önce Doğu Akdeniz havzasının stratejik kültür kuramı ile ele alınmamış olması ve ulusların kültürel kodlarının Doğu Akdeniz havzasının politikalarına etkilerinin incelenmemesi sebebiyle önem arz etmektedir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, literatür kapsamında kuramsal çerçeve tartışılmış, bölgenin jeopolitik önemini vurgulamak adına enerji meselesi incelenmiş, son olarak göz ardı edilmiş olan iklim değişikliği sebebi su sıkıntısı üzerinde durulmuştur. Makalede, Doğu Akdeniz'in geleceğinin kültürel kodlarla hareket eden liderlerin politikaları kapsamında şekillendiği, bu nedenle sürdürülebilir ve kalkınmacı bir iklim politikası yerine çıkar amaçlı enerji politikalarına yönelik adımların atılacağı sonucuna ulaşılmıştır.

THE ROLE OF STRATEGIC CULTURE ON THE ENERGY AND ENVIRONMENT  
DILEMMA IN EASTERN MEDITERRANEAN

ABSTRACT

**Keywords**

Strategic Culture,  
Climate Change,  
Eastern Mediterranean,  
Energy,  
Environmental Security.

The state-centered view of security studies, which is one of the fundamental issues of international relations, has gradually been replaced by constructivist approaches in which culture, society, people and the environment are also discussed. In this article, while examining the policies of the states in the Eastern Mediterranean within the context of their historical past, it is discussed why the states look at the region in terms of energy, why they do not create a holistic and sustainable conservation program by ignoring climate change, and their connection with strategic culture. The study is important because the Eastern Mediterranean basin has not been handled with the strategic cultural theory before and the effects of the cultural codes of nations on the politics of the Eastern Mediterranean basin have not been examined. The qualitative research method was used in the study, the theoretical framework was discussed within the scope of the literature, the energy issue was examined in order to emphasize the geopolitical importance of the region, and finally, water shortage due to the ignored climate change was emphasized. In the article, it was concluded that the future of the Eastern Mediterranean is shaped within the scope of the policies of leaders who act with cultural codes, and therefore, steps will be taken towards profit-oriented energy policies instead of a sustainable and developmental climate policy.

**Citation:** Şahin G. & Yılmaz S. (2021), Doğu Akdeniz'deki Enerji ve Çevre İkileminde Stratejik Kültürün Rolü, ARHUSS, (2021), 4(1): 56-78.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Milli Savunma Üniversitesi, [gsahin@msu.edu.tr](mailto:gsahin@msu.edu.tr), [gungor\\_sahin@yahoo.com](mailto:gungor_sahin@yahoo.com)

<sup>2</sup> Milli Savunma Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi, [yilmazsevgi@gmail.com](mailto:yilmazsevgi@gmail.com)

*“Dış politika yapıcısının zihni Tabula Rasa değildir.”*

*Valerie M. Hudson*

## 1. GİRİŞ

Doğu Akdeniz diğer tüm enerji barındıran bölgelerde olduğu gibi onlara benzer ancak kendine has sorunları da bulunan, uluslararası ilişkiler alanını diplomasi, askeri, siyasi ve ekonomik açılardan meşgul eden bir jeopolitikte bulunmaktadır. Çeşitli güvenlik ikilemleri ve ikili/çoklu ilişkileri kapsayan bu bölge çeşitli teorilerle açıklanılmaya çalışılmaktadır.

Stratejik kültür, Synder’in Sovyetler Birliği’nin güvenlik yaklaşımının kendine has tarihsel ve kültürel nitelikler taşıdığını söylemesi ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nden bu yönüyle farklı olduğunu vurgulamış olmasıyla beraber ortaya çıkmıştır. Stratejik kültür kavramına göre karar alıcılar ve devletler direkt olarak sadece rasyonel şekilde düşünüp tutum sergilemezler. Onların tutumlarında geçmişin getirdiği kodlar, alışkanlıklar, fikirler vardır ve tüm bunların oluşturduğu bir stratejiyle aksiyon alırlar. Devletlerin geçmiş yaşanmışlıkları ya da jeopolitik konumları gibi etkenlerden kaynaklanan inanışlar, tutumlar ya da algılar onların güvenlik politikalarını oluşturur. Bu kavram rasyonel karar alıcıyı tamamen yok saymaz ancak sınırlı rasyonellik kapsamında yeniden değerlendirir. Çalışmanın konusunun teorik çerçevesini oluşturan stratejik kültür kavramının net olarak kodlanmadığına ve tam bir tanımı olmadığına dikkat çekilmelidir. Ancak en yalın şekliyle karar alıcının güç kullanma tercihi ile doğrudan ilişkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Bundan yola çıkarak stratejik kültür üzerinden belirli olayları analiz etmeye çalışan araştırmacının karar alıcıların, verili durumlar karşısında gücünü nasıl kullanacağını ve ne şekilde politika yürüteceğini araştırması gerekmektedir. Stratejik kültür inançlar, değerler ve sembollerle şekillendiğinden araştırmalar için o ülkenin özgün tarihsel mirasının bir fonksiyonunu da sunar. Bilimsel araştırmalar evrensel genellemelere ulaşmaya çalışsalar da, çalışmalarını buldukları çevrenin farklı boyutlarından bağımsız olarak düşünülemez.

Uluslararası ilişkiler alanında belirli bölgelerin zaman zaman önemlerinin arttığını veya önem kayb ettiklerini görmek mümkündür. Aktörlerin ve devletlerin siyasal ajandalarına girebilmek için bahse konu olan çıkar alanlarının yüksek kar potansiyeli ve stratejik önem kazandırması gerekmektedir ki bunlardan en önemlisi enerji ihtiyacı konusudur. Bu çalışmanın konusu da Doğu Akdeniz araştırmalarının enerji ve güç odaklı analizlere olan yatkınlığını açıklamak ve bu durumun eleştirisini sunmaktır. Bundan

dolayı alanı ele alırken sadece rasyonel aktör ve davranış biçimi kullanımıyla sınırlı kalmadan, onun çevresinde bulunan aktörlerin birbirleriyle olan geçmiş etkileşimlerini ve buna bağlı olarak oluşturdukları kültür ve güvenlik algılarını göz önünde bulundurmamak gerekir aksi halde Orta Doğu, İran, Türkiye ve Avrupa Birliği (AB) gibi oyuncuları bünyesinde barındıran bu tarz bir jeopolitik yorumlanırken çıkarımlar hatalı veya yüzeysel kalabilir.

Makalenin genel çerçevesini iklim değişikliği ve küresel ısınma tehditlerinin neden güvenlikleştirme kapsamında devletlerin yeterince ilgisini çekmediği, bu bağlamda neden bütüncül politika güdemeyip iş birliği yapamadıkları ve politikaların belirlenmesinde toplum kültürünün rolü oluşturmaktadır. Çalışmayı özel bir çerçeveye oturtmak ve uluslararası ilişkilerin konuları arasında boğulmamak adına bölge olarak Doğu Akdeniz ve kuram olarak stratejik kültür seçilmiştir. Araştırmada ülkelerin Doğu Akdeniz bölgesinde yürüttüğü politikalarda ve faaliyetlerde stratejik kültürün bir etkisinin olup olmadığı, coğrafyanın enerji potansiyeli göz önüne alındığında uzun vadede bütünsel ve sürdürülebilir bir çevre politikasının oluşup oluşmayacağı ve suların buharlaşma oranının oldukça yüksek olduğu bu yerde çevresel güvenliğin tehdit kaynağı “insanlık” olmasına rağmen, bu konunun neden göz ardı edildiği sorularına cevap aranmaktadır. Sorulara yanıt olarak aranan cevaplarda çalışmanın hipotezi şu minvalde somutlaşmaktadır: Avrupa Birliği (AB) ve bazı diğer devletlerin geçmişinde küresel ısınmanın ciddi sonuçlarına dair bir kültürel ve tarihsel deneyim yaşanmadığından, politikaları daha ziyade zihinlerinde acı, zorluk ve hüznlerinin bulunduğu savaş zamanlarına göre şekillenir ve bu yönde aksiyon alma eğiliminde olurlar, özellikle Doğu Akdeniz gibi birçok farklı medeniyete ev sahipliği yapmış bir bölgede bu durum daha görünür olmaktadır. Küresel ısınmaya karşı onun getirdiği felaketlerle alakalı olarak modern insan hafızasının ve haliyle ortak stratejik kültürünün henüz oluşmadığını söylemek mümkündür. Ayrıca güvenlikleştirme konusuna baktığımızda devletlerin bir politikayı beka sorunu haline getirirken üzerinde durmak zorunda oldukları bir mesele de halklarının bu konuda ikna olmasıdır ancak aynı şekilde birey bazında da küresel ısınmaya karşı ciddi bir tarihsel tehdit hafızası olmadığından bu durum da devlet politikalarının yönünü özellikle enerji kaynaklarının bulunduğu bölgelerde çıkar amaçlı ve “diğerlerine” karşı taraflı hareket etmeye çevirmektedir. Tüm bunlarla beraber, bölgeye yönelik araştırmalar da çoğunlukla ve doğal olarak aynı çerçevede ilerlemektedir.



Aynı kavram farklı disiplinlerde farklı anlaşılacağından kuramsal ve kavramsal çerçeve bölümü önem arz etmektedir. Bu bölümde çalışmanın ana hatlarını oluşturan güvenlik, kültür ve iklim değişikliği gibi terimlerin kısa tanımı yapılmış, teorik çerçeveyi oluşturan stratejik kültür kavramının literatürdeki yeri ele alınmıştır.

Makalede Doğu Akdeniz'in coğrafi özellikleri ve enerji potansiyelinden bahsedilmiş olup sayısal veriler ve yapılan araştırmalarla bölgenin önemi ortaya konmuştur. Daha sonra Doğu Akdeniz coğrafyasında bulunan ülkelerin tarihsel bağları ele alınmış ve birbirleriyle olan geçmiş etkileşimlerinin bugünün politikalarına yansımaları incelenmiştir. Bugünün siyaseti ele alınırken, uzun ve karmaşık gündem haberleri yerine, bölgedeki tarafların akılda yer etmesi adına belli başlı faaliyetler ele alınmıştır. Enerji ve güvenlik anlamında ele alınan konu, son kısımda iklim değişikliği ve su sıkıntısı bağlamında araştırılmış, Doğu Akdeniz'i bekleyen olası tehlikelerden söz edilmiştir. Sonuç kısmında ise tüm bulgular derlenmiş, araştırma soruları cevaplanmış ve bir bütün halinde sunulmuştur.

Stratejik kültür kavramı, güvenlik çalışmalarındaki görece yeniliğinden ve çalışmalarının azlığından ötürü teste tabi olacak yeni ve çeşitli hipotezler sunma potansiyelindedir. Colin S. Gray, stratejik kültür konusunda yapılacak çalışmaların nadir olmasından dolayı büyük yankı oluşturacaklarını söylemiştir. Bu kuramın henüz Doğu Akdeniz nezdinde ele alınmamış olmasından kaynaklı literatürde ve hipotezlerde boşluk olabileceği, teorinin anlamının genişleyebileceği ve çalışmanın bölgedeki ve hatta başka bölgelerdeki çalışmalar için emsal niteliği taşıyabileceği, uluslararası bir analiz ortaya koyup koyamayacağı düşünülmüştür. Ancak kültürün "sui generis" olma özelliğinden ötürü son çıkarımın olabilmemesi zor görünmektedir. Çalışmanın bir diğer özelliği ve önemi, onun Doğu Akdeniz'i sadece bir enerji sahası şeklinde değil, geçmişin gölgesinin günümüze taşındığı alan olarak görmesi ve küresel ısınmayı bu bölge üzerinden incelerken tek tek ulusların kültürel hafızasının ortak yönünün, topyekün olarak insanlığın kültürel hafızasında iklim değişikliği tehdidinin bulunmaması olduğu ve haliyle küresel ısınmanın artışında ve bölge politikalarının yapımında bu durumun da rol oynadığının fikrinin ortaya atılmasıdır.

Çalışmayı oluşturan kişinin uzmanlık alanı tarih olmadığından tarihi konulara yüzeysel olarak değinilmesi durumu ve enerji-iklim konusundaki sayısal verilerin analizlerinin yine uzmanlık gerektirmesi sebebiyle derinlikli olarak yapılamaması bu araştırmanın kısıtlılıklarını oluşturduğundan her iki yönün geliştirilip siyasa oluşturan

devlet yöneticilerinin hem sürdürülebilir çevre hem enerji, güvenlik ve çıkar konularını birleştirebildikleri bir diplomasi ajandası hazırlamalarına yardımcı olunabilir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Sosyal realiteyi anlamaya ve yorumlamaya dayalı olan bu yöntemde var olan sorular, çalışmaya rehberlik ederken aynı zamanda onu analiz etmeye yöneliktir. Literatür taraması yöntemiyle konuyla alakalı yerli/yabancı dergi, makale, tez yazıları; kitaplar ve haberler gibi ikincil kaynaklar ele alınmış, tarihsel yöntem yardımıyla savunulan teze dayanak oluşturabilecek kırılma noktaları belirtilmiştir.

## **2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Literatür taramasının ele alındığı teorik çerçeve bölümü “açıklamalı bibliyografya” demek değildir. Literatür taramasında amaç çalışmaya konu olan sorulara, daraltılmış konuya ve bulgulara destek niteliğindeki argümanların sistemik olarak bir araya getirilmesi ve bu sayede literatürdeki açığın veya eksikliğin fark edilmesinin sağlanmasıdır. Açıklamalı bibliyografyadaki gibi birbirinden bağımsız ve farklı yerlere eğilen kaynaklar kullanılmaz. Ele alınan konuya uygun şekilde, onunla bağlantılı kaynaklara yer verilir. Bu nedenle araştırmanın bu bölümünde stratejik kültürün ilk nesli olan savaş tarzlarına yönelik incelenmeden ve kuramın başka konularda ele aldığı kendi içindeki tartışmalardan ziyade, günümüz uluslararası ilişkilerindeki davranışları açıklamada nasıl kullanılabilceğine yönelik cevaplar sunan araştırmalar tartışılmıştır.

Öncelikle makalenin genelinde bulunan “kültür” ve “güvenlik” kavramlarının tanımlarını hap şeklinde vermekte yarar vardır, ayrıntılı anlamları literatür taramasındaki kuram anlatımının içinde ve makalenin genelinde yer almaktadır. Türk Dil Kurumu’na (TDK) göre kültür: sosyal ve tarihsel süreç kapsamında oluşturulan tüm maddi ve manevi değerler ve bu değerleri yaratmada, gelecek nesillere aktarmada kullanılan, kişilerin sosyal ve doğal çevresine hakimiyetinin ölçüsünü gösteren araçların tümüdür (Türk Dil Kurumu [TDK], 2021). Güvenlik kavramı ise en yalın haliyle toplum ve insan yaşamında yasal normların aksaklığa uğramadan devam ettirilmesi, korku ve tehdit durumu olmadan yaşayabilme, emniyet şeklinde tanımlanmıştır. (Türk Dil Kurumu [TDK], 2021).

Araştırmanın ana alanlarından birisi olan iklim değişikliği kavramının tam olarak ne ifade ettiğini de açıklamak gerekmektedir. Sera gazı ve karbon salınımı ile beraber özellikle insan kaynaklı değişimlerin yol açtığı sonuçlardan ötürü Ozon tabakasının

delinmesi süreciyle başlayan dönem sıcaklıkların artmasıyla devam etmektedir. İklim değişikliği 1970'li ve 1980'li yılların sonuna doğru çağdaş güvenlik kuramları içinde yer alan ve özellikle Çernobil felaketi, Brezilya'da tropik yağmur ormanlarının tahrip edilmesi ve 88 senesinde etkili olan aşırı sıcaklıklarla beraber ön plana çıkmıştır. 1972 Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı'ndan bu yana pek çok ulusal, bölgesel ve uluslararası antlaşmalar ve konferanslara rağmen iklim değişikliğinin yarattığı tehditler gitgide büyümektedir (Şahin ve Oğultürk, 2020: 210-211).

Ulusal güvenlik politikalarının analiz edilmesi kapsamında kültürün, ülkelerin tutum ve stratejilerinde etkili olduğu görülmüş ve özellikle Soğuk Savaş sonrası dönemde bu çalışmalara ağırlık verilmiştir (Şahin ve Oğultürk, 2020: 60). Bu bağlamda kültür; birey, topluluk ve devlet davranışlarını şekillendiren bir kavram olarak incelenmiştir. Kültürü bu minvalde ele alan araştırmacılar, onun karar alıcıların genel stratejilerini belirlediğini ve devletin kimliğinin oluşum aşamasında sadece iç politikanın etkili olmadığını savunmaktadırlar (Şahin ve Oğultürk, 2020: 60-61). Tarihi, siyaseti ve coğrafyayı içine alan bu kavram pratik ile birleşerek devletlerin orta ve uzun vadede yönelimlerini belirlemekte ve bir stratejik kültür oluşturmaktadır (Şahin ve Oğultürk, 2020: 62). Maddi kuvvetlerin yanında düşünce ve fikir gibi unsurlarla ilişkili olan stratejik kültür, uluslararası sorunların çözümünde de kendisini etkili bir şekilde hissettirmektedir.

Uluslararası İlişkiler çalışmalarının alt bölümlerinden biri olan Güvenlik Stratejileri konuları araştırılırken dış politikada söz sahibi olan aktörlerin tutum, davranışları ve müdahale şekillerini, sebep ve sonuç ilişkileri yoluyla incelenmeye çalışılmaktadır. Bir nevi yöneticinin karar alma biçimi karakterize etmektir (Körpe, 2012: 147). Stratejik kültürün birinci nesil çalışmalarında yalnızca ülkelerin savaş biçimlerinin farklılaşması üzerinde araştırma yapıldığı görülmektedir bir başka deyişle var olan bir siyasi elitin, verili durumlarda elinde bulundurduğu gücü ne şekilde kullanacağına dair düşüncelere odaklanılmaktadır. Buradaki "verili durumlar ve verili aktör" kavramları inşacı bakış açısına ait olup, stratejik kültürün bu bağlamda açıklanabileceğine örnektir. Çünkü bu yaklaşım kültürü verili biçimde varsaymakta ve bu verili kültür üzerinden politik düzlemdeki araştırmalarını yapmaktadır öte yandan devletlerin güvenlik kültürlerinin psikolojik ve sosyolojik unsurlarla da inşa edilebileceğini savunan görüşleri bünyesinde barındırmaktadır (Birdişli ve Başurgan, 2017: 59). Toplumun meydana getiren kişilerin ve toplumun kendisinin güvenlik hususunda dünyayı anlamak adına sahip olduğu değer, algı

ve normları ifade eden “güvenlik kültürü”yle de bağdaşmaktadır. Stratejik kültüre göre devletlerin politikalarının öngörülebilmesi ve rasyonel olmayan davranışlarının anlaşılabilmesi, karmaşık olayların analizinde yol gösterici olacaktır (Birdişli, Başurğan, 2017: 150).

Umberto Eco, savaşmak için kültür gereklidir derken savaşların, kültürün katkılarının küçümsemediği savaşlar ve kültür düşünülmeden cahilliğin zarar verdiği savaşlar şeklinde incelenmesinin ilginç olacağını söylemiştir. Buna örnek olarak da George W. Bush’un Irak’ta saldırı başlatılır başlatılmaz halkın ve ordunun onunla iş birliği yapacağından, kentin tümüyle diktatöre karşı ayaklanacağından emin olmasını ancak savaşın çok uzun sürmesi ve maliyetinin fazlalığını göstermiştir (Eco, 2012: 222). Eco aynı zamanda “Yengeç Adımlarıyla” kitabında Soğuk Savaş sonrasında yeni bin yıla dair var olan kaygıların içinde bulunulan bu dönemde pek çok yengeç yürüyüşü olduğunu yani tarihin artık yengeç adımları (Crabe Backwards) (Umberto Eco’nun “crab” (yengeç) ve “backwards” (geriye) sözcüklerinden türettiği bir tanımlama. Bknz: Eco, 2012: 12) şeklinde geriye doğru ilerlediğini savunmaktadır.

İlk defa Jack Synder’in RAND Cooperation adlı düşünce kuruluşunda kaleme aldığı *The Soviet Strategic Culture: Implications for Limited Nuclear Operations* makalesinde stratejik kültür kavramı kullanılmıştır. Soğuk Savaş zamanında siyaset bilimciler nükleer silahlanma yarışı bağlamında SSCB’nin karar verme davranışlarını çözümlemeye ve bunu modellemeye çalışmışlardır. Synder ve diğer kültür kuramcıları Realist teorinin bakış açısındaki oyun teorileri ve “rasyonel karar alıcı” düşüncesini reddetmemekle beraber ciddi biçimde eleştirmişlerdir. Onlara göre karar alma mekanizmasını elinde bulunduran kişiler direkt olarak mantıkla hareket etmezler; benliklerine, karakterlerine ve fikirlerine yerleşmiş olan kültürel kodları onların karar alma süreçlerinde etkili rol oynamaktadır. Ancak Realist kuramcılar kültürü ölçüm dışı bırakmıştır. Tukidides ve Sun Tzu’nun öğretilerinde yer alan “kültürel savaş tarzı” da stratejik kültürle ilişkili olarak görülmektedir (Johnson Babgy, Tukidides’in Pelopones Muharebeleri’nde devletler arasında olan kültürel ve politik ayrımlara vurgu yapar (Babgy, 1994: 131-153). “Kendisini ve düşmanını bilen için muharebenin hiçbirinde yenilgi gelmez. Kendisini tanıyan lakin düşmanını tanımayan için zafer kadar yenilgi de mümkündür. Kendisini ve düşmanını bilmeyen için ise her türlü harpte mağlubiyet mutlak.” (Körpe, 2012: 151).

Rashed Uz Zaman’a göre modern savaşlarda kültürün önemli yadsınamaz. Harp durumunun kültürel biçimde de anlaşılabilmesinin ihtiyacını ABD’nin Vietnam Savaşı’yla

alakalı olan rapor, istatistik veya verilerde tarihsel sürecin kalitatif tarafını göz ardı etmesiyle somutlaştırmaktadır (Zaman, 2009: 69).

Daha önce de bahsedildiği gibi stratejik kültür rasyonel aktör kavramını tamamen yok saymaz ancak bu rasyonelliğin de kültürel bir anlayışla ele alınması gerekliliğini vurgular (Johnson, 2006: 9). Bu kuramcıların çalışmalarının merkezinde stratejinin ortaya çıktığı bir jeopolitik/çevre vardır ve bu muhit karar alıcıların davranışlarında doğrudan etkiye sahiptir (Longhurst, 1989: 4-14). Bu çalışma alanının içinde yerel veya ulusal politik süreçlerin dış politikadaki yansımalarıyla uğraşan uluslararası ilişkiler araştırmacıları da bulunmaktadır.

“Popüler kültür” kavramını 1960’larda ortaya koyan ve bunu bir toplumun politik düzene ilişkin değerler ve inançlar kümesi şeklinde açıklayan Gabriel Almond ve Sidney Verba’dır. Bu yazarlar kültür ve davranış arasındaki ilişkiyi çalışan antropolog ve sosyologları bir araya toplamıştır (Zaman, 2009: 70).

Harp ve güvenlik stratejileri kapsamında kültür etkisi ilk kez Colin S. Gray tarafından sorunsallaştırılmıştır. 1971’de *Foreign Policy* dergisinde nükleer silahların ülkelerin gücüne olan etkisinde rasyonel tercih modellemelerini eleştirmiştir. Sınırlı savaş, nükleer caydırıcılık, kesin mahvolma, ikinci saldırı gibi kavramları araştırıp, başka milletlerin de bu kavramları Amerikalılarla aynı biçimde algılayıp algılamadıklarını analiz etmeye çalışmıştır. Araştırmalarının sonucunda Amerikan tarzı caydırıcılığı nükleer silahlanma yarışındaki tüm aktörlere aynı şekilde uygularsa, yerel bağlamlar ele alınmadığı takdirde hatalı sonuçlara ulaşılabileceğini ortaya koymuştur (Gray, 1971: 126).

Gray’in “yerel bağlamlar” düşüncesi farklı yazarlarca da kullanılmaya başlamıştır. Adda B. Bozeman, küresel çatışmalarda yalnızca ekonomik az gelişmişliğe vurgu yapılmasını eleştirmiş, yerel yaygın değerlerin, zihinsel yapıların, sembollerin ve geleneklerin gözlenmesi gerekliliğini savunmuştur (Bozeman, 1960).

Jack Synder stratejik kültürü “milli strateji aktörlerince taklit veya öğrenme vasıtasıyla ortaya çıkan düşüncelerin, şartlara bağlı duygusal tepkilerin ve alışlagelmiş davranış şekillerinin bir toplamı” olarak açıklar (Synder, 1977: 8). SSCB karar biçiminin rasyonel seçim kuramıyla örtüşmediğini dolayısıyla bu ülkenin kendine özel tarihinin, stratejik inanç karışımının ve siyasi kurumlarının bir potada eridiği bir stratejik yönelim ürettiğini dile getirir ve ABD’nin taktik nükleer silah kullanmaya SSCB’den daha meyilli olduğunu vurgular (Synder, 1977: 38).

Kültürün araştırmalarda bozucu etki yapabileceğine değinen Ken Booth, bu kavramını Von Clausewitz'in "savaş sisi" kavramına benzetir. *Strateji ve Kültür Taassubu* çalışmasında kültürel çarpıtmalara vurgu yaparak dünyamızın gerçekliğinin, onu anlama davranışımızla bağlı olduğunu söyler. Araştırmacı kendisini kültürel koşullanmasından tamamen soyutlayamaz ancak bunu bir fırsata çevirerek kültürel görelilikle olayları açıklayabilir (Booth, 1979: 9-10).

Stuart Poore "birleştirilmiş kültür" tanımında stratejik kültürü bir milletin öğrenme veya taklit vasıtasıyla elde ettiği algısal gözlükler, değerler, kurallar ve kimlik olarak ele alır ve bunların etkileşiminin bir sonucu olduğunu söyler. Değişkenler diğer toplumlarla olan ilişkileri şekillendirir ve güvenlik amaçlarına erişmede uygun yöntemleri belirler (Poore, 2003: 279-284).

Jeannie Johnson, stratejik kültürün ana değişkenlerini kimlik, kurallar, değerler ve algısal lensler olarak sıralar. "Kimlik" kavramını ise tek başına ele alarak onun bir milletin karakterine göre bölgesel ve uluslararası alandaki rolüyle ilgili kendini görme şekli ve kaçınılmaz kaderine olan inancı şeklinde tanımlanabileceğini söyler. "Algısal lens" ise bir ulusun diğerlerine bakış şeklini oluşturan inanç ve tecrübeler birikimidir. Stratejik kültürün ana değişkenleri eğitim, demografik yapı, din, teknolojiye erişim, coğrafya gibi pek çok etmenden etkilenmektedirler (Johnson, 2008: 11).

Synder stratejik kültür teriminin kapsamının çok da geniş olmadığını ve kendisinin anlatmak istediğinin şu olduğunu eklemiştir: Stratejik kültürün kendisini meydana getiren koşulların değişmesine rağmen nasıl sürekliliğini koruyabildiğini, sosyal regülasyonları meşrulaştıran stratejik kavramlar vasıtasıyla ele almak. Ek olarak stratejik kültürün ona yol açan sosyal kazançlardan ayrı biçimde kendine hayat verdiğinde başarılı olabileceğini böylece genel olarak diğer her şey başarısız olduğunda ele alınması gerektiğini söyler (Synder, 1984). Synder bu açıklamalarıyla kendisini stratejik kültür kavramından uzaklaştırmak isterken Ken Booth kuramı daha da derinleştirerek stratejik kültür çalışmanın gerekliliğine dair maddeler yayınlar. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: stratejik kültür rasyonel olmayan ülke davranışlarını açıklamaya yardımcı olur, kültür taassubundan kurtulmak için bir yoldur, devletlerin iç politikalarını dış politikalarından ayırmada fren görevini üstlenir, tarihten faydalanarak düşman ülkelerin motivasyonlarını, davranış şekillerini daha iyi anlamaya yardımcı olur. Booth aynı zamanda strateji kapsamında inşa edilmiş olan bir evrende yaşadığımızı savunur. Bu sebeple stratejik gerçeklikler kültürel olarak inşa edilirler (Booth, 1979: 124-126).

Colin S. Gray'e göre stratejik olsun ya da olmasın kültür davranışları ve düşünceleri içine alır ve bu nedenle davranıştan ayrılması söz konusu olamaz. Stratejik kültür, davranışı çevreleyip ona anlam kazandırır. Realis-Kültürcü ayrımı ve kutuplaşmasını reddederken, realist araştırmacılara cevap olarak realist analizin ve politikanın "kültürlemiş" kişiler tarafından oluşturulduğunu dile getirir. İnsan bir "kültürel ajan" olduğundan ötürü, onun davranışlarını açıklamada stratejik kültürden öte bir terim bulunmamaktadır (Gray, 1981: 49-50).

John S. Duffield kültürün bir milletin davranışlarını dört şekilde etkilediğini söyler: ulusun temel hedeflerinin belirlenmesi, grup menfaatlerini ve gerçekleşmesi görece daha mümkün olan hareket çeşitlerinin geliştirilmesi, dış çevreyi şekillendirerek problemlerin nasıl görüldüğünü belirlemesi ve birbirine yakın olan opsiyonların analiz edilerek bunlardan hangisinin seçilebileceğini etkilemesi (Duffield, 1999: 772).

Adrian Lewis kültür ve genetiğin davranış parametrelerini etkileme konusundaki rolünden bahsederken; (Lewis, 2007: 15) Kerry Longhurst stratejik kültürdeki değişimlere odaklanır ve şu çıkarımı yapar: değişim yalnızca olası değil gereklidir ancak stratejik kültürdeki çoğu değişim "ince ayar" minvalindedir (Longhurst, 2005: 17).

Tuncay Kardaş'a göre uluslararası arenada devlet davranışlarının nedenleri kültürel ve fikirsal alanda aranmalıdır çünkü bu kültürler, devletlerin savaşa yönelik şekillendirdiği betimleme ve metaforları oluşturan etmenlerdir. Ayrıca stratejik kültüre göre tehlikeleri şiddetle ortadan kaldırmak yerine onları idare etmek daha yararlı olabilir çünkü savaş ve çatışmaların "önlenebilir" olduğu fikri, hasımın devamlı "kötü" şekilde algılanmadığının bir işaretidir (Kardaş, 2007:140-141).

Alastair Johnston stratejik çevrenin belirsizliğinin indirgenmesinde stratejik kültürün bir rolü olduğunu ancak belirsizliğin azaltılması için gerekli olan bilgiyi güncelden değil, derin tarihsel bulgulardan aldığını söyler (Johnston, 1995: 46).

Lantis stratejik kültürün çalışılırken bağımlı ve bağımsız değişkenlerin tam olarak ele alınmadığından dolayı metodolojik problemlerin ortaya çıkmaması adına dikkatli olunması gerektiğini belirtmiş ve stratejik kültürün değişkenlik gösterebileceği durumlara ilişkin olarak üç neden sunmuştur: radikal değişimleri gerektirecek savaş gibi tavmatik olaylar, dış siyasette söz sahibi olan elitlerin tutumu ve stratejik fikirlerin çatışması durumunda dış politika davranışının, gelenekselin dışına çıkması (Lantis, 2006: 7-28).

### **3. DOĞU AKDENİZ JEOPOLİTİĞİ VE ENERJİ MESELESİ**

İnsanlık var olduğu günden bu yana zaman içerisinde dünya üzerinde bulunan coğrafyaların önemi artmış, artırılmış veya azalmış, azaltılmıştır. İnsanlar ve onları bütünler haline getiren devletler ya da yapılar, var oldukları dönemin şartlarında neye daha çok ihtiyaç duyuyorlarsa onun adına mücadele etmişler ve bu ihtiyaçlarını karşılayabilecek ya da onlara ikame olabilecek deniz, kara ve hava üzerindeki alanlarda söz sahibi olmak istemişlerdir. Bazı alanlar yıllar içinde önem kazanmış, bazılarının gizemi henüz çözülememiş veya onlara erişilememiş, bazıları ise modern tarihin başlangıcından günümüze dek kendine has yapısının etkisini sürdürmüştür. Akdeniz jeopolitiği Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Güney/Doğu Avrupa kıtalarının her birinden kıyıdaş ülkeye sahip olduğundan birçok medeniyete ev sahipliği yapmıştır, yapmaktadır. Bu bağlamda böyle bir coğrafya ele alınırken onun içinde barındırdığı tarihsel kodları göz ardı etmek, yanlış veya eksik analizlere sebep olabilecektir.

Levant Havzası (Verimli Hilal) (İsrail, Suriye, Türkiye, İran, Lübnan ve Irak hudutlarında kalan Basra Körfezi'nin kuzeyi, Güneydoğu Torosların güney kesimi ve Zağros Dağları'nın batı kısmında yer alan verimli topraklara sahip hilal biçimindeki alan (Pipes, 1990: 15)) olarak da bilinen Doğu Akdeniz bölgesi, dünya hidrokarbon yataklarının hatırı sayılır bir bölümüne ev sahipliği yaptığından enerji açısından kritik öneme sahiptir. 1902'de "*The Persian Gulf and International Relations*" makalesinde "Orta Doğu" terimini kullanarak (Koppes, 1976: 95-98), günümüz literatürüne kazandıran kişi olan Amerikalı Amiral Alfred Thayer Mahan Deniz Egemenliği Teorisi'nde bu arenanın jeostratejik önemine vurgu yapmıştır. Zira bu alan farklı kıtalardaki devletlerin taşımacılık yollarının üzerinde bulunmakla beraber, kritik önemdeki dar su yollarına da kapı açmaktadır. (Cebelitarık Boğazı, Süveyş Kanalı) Yer altı kaynakları bakımından zengin, kritik su yolları üzerinde yer alan, Kıbrıs adası gibi üs niteliğinde bir kara parçasını barındıran bu jeopolitikte aynı zamanda yıllarca savaşmış Doğu-Batı kültürünün yansımaları, siyasal ve toplumsal olarak istikrarsız olan devletlerin kıyıdaşlığının sorunları ve Türkiye gibi köprü konumundaki bir devletin varlığı da göz önüne alındığında Doğu Akdeniz'in ne denli karmaşık bir deniz alanı olduğu görülebilir. Çünkü burası tarihin tozlu sayfalarının günümüze taşındığı ve bölge oyunlarında etkinliğini sert bir şekilde hissettirdiği şahsına münhasır coğrafyalardandır. Bu kadar fazla aktörün söz sahibi olduğu böyle bir coğrafyada diplomasinin kullanımının önemi de ortaya çıkmaktadır. Özellikle ABD'nin, Akdeniz'de Gunbot Diplomacy (Gambot Diplomasisi)



kapsamında donanmasını, herhangi bir olay veya durumda karşı tarafı caydırmak adına kullandığı bilinmektedir. Ayrıca diğer bölge devletlerinin Navigational Telex (NAVTEX) ilanları ve bu ilanlara verilen söylemsel tepkiler de birbirlerine cevap için kullandıkları bir yoldur. Ek olarak bölgede çıkar elde etmek isteyen tek aktörler devletler değildir; hidrokarbon rezervlerinin işletilmesi, çıkarılması, araştırılması süreçleri birer sektör meydana getirmiş ve sonuçta büyük petrol devlerinin ilgisini bu alana yöneltmiştir.

Genel kabule göre Doğu Akdeniz, Tunus'un Bon Burnu'yla İtalya'nın Sicilya Adası'nın batı ucunda yer alan Lilibeo Burnu arasında çizilmiş olan hattın doğusunda kalan bölgede yer almaktadır. Doğu Akdeniz'de yer alan ülkeler: Güney Kıbrıs Rum Yönetimi (GKRY), Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC), Libya, Tunus, Mısır, İsrail/Filistin, Lübnan, Suriye, Türkiye ve İtalya'yla beraber Doğu Akdeniz'e kıyısı olan devletler olarak sıralanır (Yıldız, 2008: 4). Bazı kaynaklar Yunanistan'ı bu sıralamaya dahil ederken bazıları ise kendisinin ana karası itibariyle Akdeniz'de olduğunu ancak 25° Doğu boylamında bulunan Doğu Akdeniz paylaşımı ve konularında söz sahibi olamayacağını savunmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Jeolojik Araştırmalar Merkezi'nin 8 Nisan 2010 tarihli raporunda İsrail, Lübnan, Suriye ve Kıbrıs arasında kalan Levant Bölgesi'nde 3,45 trilyon metreküp doğalgaz ve 1,7 milyar varil büyüklüğünde petrol tahminleri yapılmıştır (Yaycı, 2020: 11-12). Aynı merkez tahminlerinde Herodot şeklinde adlandırılan güney ve güneydoğu Girit çevrelerinde 1,5 ve 2 trilyon metreküp doğalgazın olduğu; Nil Deltası'nda ~1,8 milyar varil petrol, 6 milyar varil sıvı doğalgaz ve 6,3 trilyon metreküp doğalgaz kaynağının bulunduğu; Kıbrıs etrafında da 400 milyar dolar değerinde 8 milyar varillik petrol rezervinin olduğu yer almaktadır. Bu sayılar ortalama olarak Avrupa'nın 30, Türkiye'nin ise 572 senelik doğalgaz ihtiyacını karşılamaya yeterlidir (Yaycı, 2020: 15).

2015'te Mısır tarafından İtalyan ENI şirketine verilen yetki ile yapılan keşiflerde 850 bcm (billion cubic meter) gazı kapsayan sahanın (Zohr) bulunmasıyla, İsrail'in 2001-2010 arasında yaptığı Leviathan ve Tamar keşifleri bölgenin derin gaz çalışmaları potansiyelini fark ettirmiştir. Kıbrıs çevresinde durumlar KKTC'nin TPAO (Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı)'ya 2011'de verdiği parseller ve GKRY'nin 2007-2012-2016 senelerinde açtığı hidrokarbon arama ihaleleri ile başlamıştır. İlk büyük keşif 12 numaralı Afrodit parselinde 2011 yılında yapılmıştır (Yaycı, 2020: 107-108).

Avrasya ve Ortadoğu kara bölgelerinden Avrupa kara kıtasına doğru uzayan bir "santraç tahtasının" merkezinde kalan deniz alanı olarak Doğu Akdeniz, türlü siyasi

rejimlerin, büyük dinlerin, savaşların ve barışların, çeşitli kültürlerin ve bunların yanında altında var olan doğalgaz ve petrol yataklarının ev sahibidir. Ayrıca küresel ve bölgesel olarak kıyası olsun ya da olmasın ABD, İngiltere, Fransa, TOTAL, ENİ gibi aktörlerin faaliyet gösterdiği bu coğrafya doğal olarak küresel menfaatlerin bölge üzerine iz düşümü şeklinde de yorumlanabilmektedir (Keser ve Ak, 2020: 75).

Özet olarak bölgedeki enerji arayışlarıyla beraber tarihi ve güncel olaylara bakıldığında en genel itibarıyla şunlar sıralanabilir: Arap milliyetçisi ve eski Mısır Başbakanı Cemal Abdünnasır'ın Süveyş Kanalı'nı millileştirilmesiyle beraber meydana gelen Fransa, Birleşik Krallık, İsrail müdahalesi, Kıbrıs Adası'nda Rum faaliyetleri ve İngiltere'nin de burada garantör devlet olarak bulunması, Arap Baharı, İsrail ve Filistin toprak mücadeleleri, Libya'da yaşanan dahili çatışmalar ve yine başka ülkelerin buraya müdahil olması, Suriye İç Savaşı'nın kendisi ve etki alanı (yabancı devlet üslerinin ve filolarının bölgeye gelmesi), Rusya'nın Akdeniz ve Tarsus Limanı'ndaki varlığı (Bayar, 2021).

#### **4. DOĞU AKDENİZ KIYIDAŞ DEVLETLERİNİN BİRBİRLERİYLE OLAN TARİHSEL ETKİLEŞİMLERİ VE GÜNÜMÜZDEKİ FAALİYETLERİ**

Bernard Lewis, Avrupa'nın yayılmasının Müslüman hakimiyetinin kaldırılması çabası olarak başladığını söylemektedir (Lewis, 2020: 8). Lewis'e göre İslam ve Avrupa ilişkilerinin tarihsel olarak Avrupa ve diğer bölgelerin ilişkilerinden daha farklı seyrettiği görülmektedir zira Hindistan ve Çin bir yer iken, İslamiyet bir dindir (Lewis, 2020: 15). Başka bir deyişle etnik şekilde tanımlanan ve belli coğrafyayla sınırlanan medeniyetlerin aksine İslam inancı hedefleri ve kendini tanımlama biçimi olarak evrenseldir. Hristiyanlık ise Avrupalı dini olarak anlaşılmaktaydı, 7. yüzyıldan itibaren Müslümanların Akdeniz'e doğru yayılmasıyla bu iki din hem komşu hem de çoğu zaman düşman olmuşlardır (Lewis, 2020: 16). Müslümanlar üç kez Avrupa içlerine doğru gitmiş ve bir dönem İspanya, Fransa'nın bir bölümü, Güney İtalya ve Portekiz'i içine almıştır. Bu dönemleri Moğollar, Selçuklular ve Osmanlılar izlemiştir. Müslümanların Doğu Akdeniz'deki Hristiyan topraklarına saldırmasından Türklerin 1683 yılında Viyana'dan geri çekilmesine kadar geçen yaklaşık bin yıllık süreçte bu iki din medeniyeti birbirlerinin sürekli ve yakın tehdidi ile yaşamışlardır (Lewis, 2020: 17).

Doğu Akdeniz ve Kuzey Afrika'da din değiştirenlerin çoğu Hristiyanlıktan döndüğünden, bu din değiştirme tehdidine karşılık Avrupalılarda İslamiyet'e, Türklere ve

Tatarlara karşı şiirlerde, tarihte, edebiyatta yer bulan ciddi korku duyguları bulunmaktaydı. Bu dönemde Avrupa, Müslümanlığın sınırlarıyla tanımlanan bir bölge olarak öne çıkmaktaydı ve bu durum bir Avrupalı duyarlılığı oluşturmaktaydı (Lewis, 2020: 18-19). Türklerin Avrupa'ya üçüncü ilerleyişinden önce başlayan ve Reconquista denilen Hristiyan dünyasının yeniden fetih hareketi ile İberya ve Rusya'da geri püskürtülen İslamiyet, Doğu Akdeniz'de Türklerin yükselen gücü karşısında etkisiz kalmıştı (Lewis, 2020: 26).

Avrupalılara göre Asya ve Afrika "öteki" kavramının tanımlarıydı. Aristoteles ve bazı Antikçağ filozofları Avrupa'yı hukuk düzeninin olduğu özgürlük diyarı olarak görürken onun komşularını kölelikle özdeşleştirmişlerdir. Bu görüş Avrupa Birliği'nin konseylerinde hala daha kendisine söylem zemini bulmaktadır (Lewis, 2020: 75). Rönesans zamanının ve Yunan bilimine olan alakanın yeniden gündeme gelmesiyle Avrupalılara geçmiş ve içinde buldukları dönemin olayları için yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu nedenle mücadele daha da eskiye ve geniş alana dayandırılarak özgür Avrupa'nın Asya tiranlığına ve barbarlığına karşı savaşı olarak yorumlanmış ve bu anlayış Avrupalıların Doğu Akdeniz'deki olaylara yönelik tutumlarını şekillendirmiştir (Lewis, 2020: 80).

Günümüz haberlerinde özellikle Doğu Akdeniz'in gündeme geldiği zaman diliminden bu yana genel olarak kıyıdaş ülkelerin birbirleriyle olan ilişkilerinin petrol ve doğalgaz arama faaliyetlerine yönelik şekillendiği görülmektedir. Haberlerin niteliğinin bu yönde olması beklenmedik bir durum değildir zira dış politika yapıcılarının aldıkları tutumlar enerji güvenliği, talebi, arzı; enerjinin yönetimi, ulaşımı ve çok yönlü getirisi etrafında oluşmaktadır. Dış politikada karar alma süreci çok boyutlu olarak işlemektedir. Öncelikle çoğunluğun seçme ve seçilme yoluyla iktidara geldiği dünyamızda yöneticilerin seçilmek veya tekrar seçilmek adına kısa vadeli kazanç getiren siyaset izlemeleri olağandır. İkinci olarak dış politikada alınan kararların devam ettirilebilmesi için kendi halklarının rızasını alarak bunu meşru bir temele oturtmaları başarı anlamında etkin rol oynamaktadır. Üçüncü olarak ise dış politika yapıcısının zihni boş (tabula rasa) değildir; kendisinin düşüncelerini şekillendiren, benliğini oluşturan ve karakterinde yer edinmiş olan tarihi ve kültürel kodlar bulunmaktadır. Bu kodları oluşturmada kişinin bulunduğu jeopolitik de oldukça önemlidir. Tüm bunlar göz önüne alındığında Doğu Akdeniz bölgesinde meydana gelen faaliyetlerin nedenlerinin yöneticilerden topluma kadar uzanan bir tarihsel perspektifin yansımaları olduğu söylenebilir.

Doğu Akdeniz coğrafyasının sahiplik ettiği tarihi serüven Osmanlı İmparatorluğu'nun donanmalarının zayıflayıp, Birleşik Krallık'ın Avrupa Kıtası'ndaki çatışmalardan sonra dünya ticaretinin lideri olarak ortaya çıkışına kadar götürülebilir. Süveyş Kanalı'nın açılma süreci, İngilizlerin 93 Harbi ile Kıbrıs'ın jeostratejik önemini kavraması, 1827 Navarin Muharebesi'nde Osmanlı donanmasının Ruslar, Fransızlar ve İngilizler tarafından yakılması ve bu yenilginin Yunanistan'ın kuruluşuyla sonuçlanması, 1882 işgaline kadar İngiltere'nin Mısır'da Osmanlı'ya karşı İsyancı Mehmed Ali Paşa'yı koruması, 19.yy Osmanlı toprak kayıpları, Fransa'nın Osmanlı'dan 1880 yılında Tunus'u alması, Rus donanmasının akıl hocası ve ilk zaman öğreticisi olan İngilizlerin, onları Akdeniz'e Cebelitarık'tan sokması ve Osmanlı'ya karşı kullanması gibi tarihin seyri içinde yer alan can alıcı olayların ve ittifakların izleri günümüzde de görülmektedir (Erbaş, 2019: 74-91). Örneğin 1396 senesinde meydana gelen Haçlı Seferleri'nde İngilizlerin Akdeniz'e gelmesi ve 1578'den itibaren Sokullu Mehmet Paşa döneminde Osmanlı-İspanyol düşmanlığından yararlanarak "Levant Company" i kurması onun bugün de Doğu Akdeniz'e ticari temelli bakmasını beraberinde getirmiştir. İngilizlerin iki önemli filosuna bakıldığında anavatan savunması için Kanal filosunu ve ticari menfaatler için Akdeniz filosunu kurduğu görülür (Erbaş, 2019: 95-114).

Daha yakın geçmişe gelindiğinde Filistin Sorunu, Lübnan-Suriye-Libya İç Savaşları, Arap-İsrail çatışmaları, Kıbrıs meselesi, düzensiz (yasa dışı) göç, denizlerdeki terör olayları gibi yaşanmışlıklar (Yaycı, 2019: 13) ve durumlar Doğu Akdeniz'i daha da kutuplaşan bir bölge haline getirmiş ve aktörlerin bilinçlerine yerleşen kültürel nitelikte "biz" ve "öteki" ya da "dost" ve "düşman" kodlarını derinleştirmiştir.

Devletlerin günümüz politikalarına baktığımızda özellikle Kıbrıs meselesi üzerinden taraflar oluşturularak hareket edildiği görülmektedir. Yunanistan-GKRY Doğu Akdeniz'de birlik içinde Türkiye'yi dışarıda bırakmaya yönelik faaliyet izlemektedir. Fransa ise onlara destek vermekle beraber Yunanistan ile sorunları AB meselesi haline getirerek tezlerini kültürel zemine oturtmak istemektedirler. Söylemlerine baktığımızda Türkiye'ye karşı "neo-osmanlıcılık" üzerinden revizyonist politika izlediğine dair, zihinlerinde Avrupa kapılarına dayanan Müslüman Osmanlı kodları var olan halklarına, siyasetlerinin meşruluğunu kanıtlama amacı gütmektedirler (Time Türk, 2021). Türkiye açısından ise güvenlik algılaması Kıbrıs Türklerinin haklarını korumak, Doğu Akdeniz'de kendi haklarını uluslararası boyutta dile getirmek, bölge ülkeleriyle "diyagonal"

kavramına dayanarak antlaşmalar yapmak ve caydırıcılık anlamında NAVTEX alanları ilan etmek şeklinde özetlenebilir.

GKRY'nin politikaları KKTC ile süregelen gerilimlerinde geçmişten bugüne adanın tek sahibi olduğuna dair düşünce ekseninde gelişmektedir. 2 Nisan 2004 tarihinde "Kıbrıs Cumhuriyeti" adına KKTC'yi de içine alacak şekilde MEB ilanında bulunmuştur. Bununla beraber ada çevresinde ruhsat sahaları için ihaleler açmış ve bu minvalde antlaşmalar imzalamıştır. Fransız TOTAL ve İtalyan ENİ şirketleriyle yaptığı antlaşmalara göre 7 numaralı parselde ENİ ve TOTAL'in yarı yarıya pay alacağı; 2,3,8 ve 9 numaralı sahalarda yine TOTAL ve ENİ'nin çalışmalarını sürdürecekleri; Kore KOGAS'ın 2,3 ve 9 parsellerinde %20'lik hakkının olacağı belirtilmiştir. Ancak söz konusu 7. Parselin belli bir kısmı KKTC'nin TPAO'ya verdiği ruhsat alanları ile çakışmaktadır (Yaycı, 2019: 42).

İsrail ve Türkiye denklemine bakıldığında Gazze Operasyonları ve Mavi Marmara özelinde Filistin sorununun derinleştirdiği olumsuz ilişkiler iki ülkenin Doğu Akdeniz'de ortak faaliyet yürütmesinin önünde sürekli bir engel olarak bulunmaktadır. İsrail bölgede Yunanistan ve GKRY ile tatbikatlar gerçekleştirip, silah satış antlaşmaları yapmıştır. 2010'da bir ilk yaşanmış ve İsrail Başbakanı Yunanistan'ı ziyaret etmiştir (Yaycı, 2019: 117). Son günlerde iki devlet arası ilişkiler normalleştirmeye çalışılmakta; maslahatgüzar seviyesinde ilişkilerin başlatılması konuşulmaktadır. Dahası 10 yıl sonra ilk kez 7 Şubat 2021 tarihinde bir İsrail yolcu uçağı Türkiye'ye iniş yapmıştır. Ancak bu normalleşmelerin çevre güvenliği boyutunda ikili antlaşmaları beraberinde getirmesi için ne kadar yeterli olacağı konusu şüphe içermektedir.

Milenyumun başlarında Sevilla Üniversitesi'nden iki akademisyen Juan Luis Suarez de Vivero ve Juan Carlos Rodriguez Mateos tarafından Sevilla Haritası oluşturulmuş ve Akdeniz deniz yetki alanları gösterilmiştir ancak Türkiye bu haritanın haklarını ihlal ettiğini öne sürmüştü, söz konusu çalışmayı reddetmiştir (Yaycı, 2019: 59). GKRY-Yunanistan-Ürdün, GKRY-Yunanistan-Lübnan, ve GKRY-Yunanistan-Filistin Üçlü Zirveleri de Doğu Akdeniz'de Türkiye'yi oyun dışı bırakacak adımlardan sayılmaktadır. Medusa Tatbikatları kapsamında Yunanistan, GKRY, Fransa, Birleşik Arap Emirlikleri ve Mısır çeşitli faaliyetlerde bulunmuşlar, Kıbrıs adasında F-35 kullanmışlardır halbuki Zurich ve Londra Antlaşmaları'na göre adada garantör devletler haricinde aktör bulunmaması gerekmektedir (Gürdeniz, 2020).

2012 Ocak ayında gündeme gelen ve 8 Ağustos 2013'te antlaşması imzalanan, Yunanistan, İsrail ve GKRY arasında elektrik hattı kurulmasını planlayan "Euroasia

Interconnector” adlı proje ve AB Enerji Koridoru biçiminde anılan Doğu Akdeniz gazını Yunanistan, İtalya ve Balkanlar üzerinden Avrupa’ya taşımayı öngören EAST MED projesi de bu ülkelerin iş birliklerine örnek olarak verilebilir (Yaycı, 2019: 54-55).

Öteki ifadesiyle, “çatışma” ve “düşman” zamanla ideolojilerden kimliklere ve somut olarak da kültürel bağlamda medeniyetler alanına geçiş yapmıştır (Keser, Ak, 2020: 149). Tüm bu ilişkiler içerisinde zaman zaman yakınlaşma veya yumuşama söylemleri gündeme gelse de uzun vadeli ve ekolojik temelli çalışmaların, bütünsel bir yaklaşımla ele alınması ve bunun sürdürülebilir olması zor ve uzun bir süreç gerektirecektir, belki de bu ilişkiler küresel ısınmaya bağlı olarak geri dönülemez yola girildikten sonra daha da kötüleşecek ve içinden çıkılmaz bir hal alacaktır.

## **5. KÜRESEL ISINMA VE MARE NOSTRUM**

Yaşadığımız evrenin farklı bir jeolojik düzleme girdiği farklı bilim adamlarınca dillendirilmektedir. Doğa döngüsünün kendiliğinden değil, insan eliyle dönüştürüldüğü durumu anlatan kavram olan “antroposen”, ilerde bunun getireceği yıkıcı ve geri dönüşü olmayan etkileri anlamak açısından önemli görülmektedir. Şehir ve doğa ayrımının silikleştiği ve insan merkezli bir dünya sisteminin getirdiği eksikliklerin konuşulması Doğu Akdeniz’de de güvenlik çıkmazından, beka çıkmazına ya da beka ikilemine (Evrensel ve çevresel değişim sürecinin, doğa ve insan temelli unsurların sebep olduğu çevre, güvenlik ve kalkınma bağlantılarını ele alan bir terim biçiminde öneren ilk kişi Prof.Hans Günter Brauch olmuştur. Bknz: İşeri, 2020) geçişin vurgulanması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Demirer, 2019). Birleşmiş Milletler’in (BM) sürdürülebilir kalkınma amaçlarında ve Paris İklim Konferansı’nda ortaya konan sonuçlar çevre güvenliği konusunun devletlerin ajandalarının üst sıralarına dahil olmasının mecburiyetini kanıtlamaktadır. Avrupa Birliği “Yeşil Anlaşma (Green Deal)” ile 2050 yılında karbon nötr bölge olma amacındadır ancak onun bu hedefi, enerji ithal ettiği Akdeniz ülkelerinde ekonomik kayıplara ve siyasi istikrarsızlıklara neden olabilecektir. Bu nedenle AB’nin ve diğer tüm ülkelerin sadece kıta veya yakın çevre bazlı değil bütüncül düşünmesi gerekmektedir. Zira iklim değişikliği tüm insanlığı ilgilendiren bir problemdir ve çözüm projelerinde bir bölgenin bile dışarıda bırakılması ciddi sorunlara yol açabilir. Ek olarak Yeşil Anlaşma açıklanmış olsa dahi küresel ısınmayla mücadelede Paris hedeflerinin gerisinde kalınmaktadır. İstatistiklerde karbon emisyonlarında azalış görünse de bunun sadece Covid-19 salgını nedeniyle meydana geldiği öngörülmüştür (İşeri, 2020).

Doğu Akdeniz havzasında yer alan ülkelere bakıldığında yenilenebilir enerji yönünde adım atabilen, bunlara kaynak ayırabilen devlet sayısı çok azdır. Bu bağlamda söz konusu devletlerin eski usül uygulamaları onların bulunduğu coğrafyada küresel ısınma hızını artırmakta, kaçınılmaz sonu hızlandırmaktadır. Bilhassa susuzluk sorununa bakıldığında Akdeniz'in dünya ortalamasından %20 daha fazla ısınması ve fosil enerjiye bağımlı Kıbrıs Adası'nın varlığı bölgeyi daha riskli hale getirmektedir ancak hala daha Kıbrıs'ın altındaki enerji kaynaklarına ulaşım konusu daha ilgi çekici görünmektedir (Pietrapertose, Filomena, Khokhlov, Salvia ve Cosmi, 2018: 3041-3050). Böyle bir alanda birlik içinde hareket edilerek iklim değişikliği sürecinde süreklilik sağlanmalı, doğalgaz ve petrol için yapılan görüşmeler artan sıcaklık ve buharlaşan Akdeniz için de yapılmalıdır.

2010 ve 2025 seneleri arasında Doğu ve Güney Akdeniz devletlerinde su kaynaklarının yetersiz kalacağı öngörülmektedir. Bu raporun içinde Engelman ve Le Roy tarafından yapılan bir analizin sonuçları da ele alınmıştır. Buna göre: Düzenli olarak su sıkıntısı çekecek 15 ülkeden biri Lübnan; kronik su problemi (chronic water stress) (bir yılda kişi başına düşen yenilenebilir su miktarının 500-1000 metreküp olduğu durum) yaşayacak 9 ülkeden üçü Suriye, Fas ve Mısır; 2025 yılından önce su kıtlığı ile karşı karşıya gelecek 22 ülkeden üçü ise Libya, Cezayir ve Tunus olacaktır. Farklı araştırmalar yapılan tahminlerin var olan yer altı sularından daha az düşünüldüğü ve bu nedenle bahsedilen yılların yaşanacak değişim açısından erken tarihler olduğunu söylese de sonuç aynıdır (Yıldız, 2003: 113-114). İklim değişikliği senaryolarına göre bu bölgede düzensiz yağışların artacağı, artan sıcaklık nedeniyle buharlaşma oranının hızlanacağı ve havzaya komşu olan ülkelerin kıyı bölgelerinde kuraklıklar görüleceği belirtilmektedir. Görüldüğü üzere Doğu Akdeniz'de şuan olan politikalar genel olarak geçmişe ve şimdiye yönelikken tehditler gelecek eksenlidir.

## 6. SONUÇ

İçinde bulunulan dünyada çoğu şey büyük bir hızla devam ederken ilk bakışta her şeyin çok farklı olduğu izlenimini yaratmaktadır ancak tarihin izleri bu değişim ve dönüşümlerin her yerindedir. Yine de bu değişimlerle eş zamanlı hareket edebilmek için Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi disiplinleri kavramlara farklı bakış açıları getirmeye çalışmaktadırlar. Örneğin güvenlik çalışmaları alanının genişlemesi ve devleti merkez alan düşünceler haricinde çevre, insan, kültür, toplum, ekonomi gibi kavramların ve

bunlara yönelik güvenlik algılamalarının ortaya çıkmasıyla yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamış ya da eskiden Realizm anlayışının baskısı altında pek de önemsenmemiş kuramlar kendini tekrar göstermeye başlamıştır. Kültür bu tekrar sahneye çıkan kavramlardan biridir. Medeniyet var olduğundan bu yana kültür kavramı insanlığın hayatındadır ve onun düşüncelerini, benliğini, davranışlarını kısaca onun kim olduğunu ve dış dünyayı nasıl gördüğünü belirlemektedir. Bu belirleme etkiler yalnızca bireysel düzeyde değil toplum, ülke, bölge ve bölgeler arasında da hissedilmektedir. Dış politika yapıcıları doğdukları coğrafyayla büyüüp, mensubu oldukları gelenek ve kurallarla yetişirler, tüm bu sürecin sonunda ortaya kültür denilen toplu bir dünya görüşü çıkar ve bu dünya görüşü, dış politikada söz sahibi olan bireyin kodlarında yer edinir.

Günümüz karar alıcılarının uygulamalarında her durumun rasyonel akıl yoluyla açıklanamayacağı görülmüştür bu nedenle stratejik kültür kavramı bu rasyonel akıl kavramını yok saymadan, sadece onunla yapılacak analizlerin hatalı veya eksik olacağını savunmaktadır. Stratejik kültür yaklaşımına göre rasyonel birey “kültürleşmiş insan”dır ve bu kültür zaman içinde değişime uğrasa bile çok büyük bir tarihi travmatik olay olmadığı müddetçe yalnızca küçük veya kısa süreli değişimlere uğrayacaktır. Bu kavramda devletlerin salt “reel politik” kavramına dayanan davranışlarına değil kültürel ve algısal tutumların önem arz ettiği “moral politik” davranışlarına da vurgu yapılmaktadır.

Makalede stratejik kültür kavramına Doğu Akdeniz üzerinden bakılmış ve buradaki ülkelerin davranışları ve politikaları incelenmiştir. Elde edilen bulgularda bölgenin geçmişinde yaşanan tarihi olayların bugünün taraflarını belirlediği gözlemlenmiştir. Örneğin çok daha eski tarihsel yaşanmışlıklarla beraber Kıbrıs Meselesi’nden bu yana GKRY-KKTC-Türkiye denklemi; Ege sorunları, yakın dönem işgal ve savaşları konusunda Yunanistan-Türkiye çıkmazı; AB’nin Akdeniz politikalarında söylemde bütüncül ve sürdürülebilir politikaları öne çıkarırken pratikte proaktif, çıkar gözetken ve kendini “öteki”nden ayıran bir tutum sergilemesi; Gazze ve Filistin olaylarından dolayı gergin olan Türkiye-İsrail ilişkisi; Libya ve Suriye iç savaşları; bölgedeki istikrarsızlıklar ve ekonomik açıdan iyi durumda olmayan kıyı ülkeleri; Doğu ve Batı medeniyetlerinin bir arada varlığı gibi etmenler Doğu Akdeniz’deki enerji yarışında tarafların belli olmasında rol oynamıştır.

Devletlerin bu alanda enerji odaklı düşünmesi normaldir zira ortada henüz çoğu çıkarılmamış hidrokarbon yatakları ve doğal kaynaklar varken enerji ithal eden bir



Avrupa Kıtası da vardır. Buradaki tüm kıyıdaş ülkeler ve etki anlamında kıyıdaş olmayan Rusya, İngiltere ve ABD de dahil olmak üzere geçmişlerinde yaşadıkları pratikleri dış politikalarına dökmüşlerdir. Tarihsel olarak bakıldığında insanlığın hafızasında askeri güvenlik meseleleri, savaşlar, çatışmalar ve mücadeleler vardır ve bu mücadeleler çoğunlukla toprak, enerji, hegemonya yarışı için olmuşlardır. Öte yandan insanlık bazı bölgeler hariç topyekün halde henüz gerçek iklim değişikliği, susuzluk ve açlıkla savaşmak zorunda kalmamıştır. Bu nedenle ki Doğu Akdeniz kıyıdaş devletleri enerji haklarından vazgeçip denizi korumak adına bütüncül ve devamlı bir siyaset izleyememektedir zira hem dış politika yapımcılarının kodlarında hem de meşruluğunu dayandırması gereken halkının zihninde küresel ve geri dönülemez bir çevresel felaketin izleri yoktur. Politikasının destek görmesini isteyen idari aktör halkının kültürel kodlarını analiz eder ve politikasının karşısında yer alan kişi, devlet veya devletleri düşmanlaştırır. Doğu Akdeniz özelinde Avrupalı devletlerin diğerlerine karşı geçmişten gelen korku ve endişeleri taşıyan vatandaşlarının algılarını kullanarak siyaset ürettikleri görülmektedir. Özellikle Doğu medeniyetlerinin baskın olmasından ötürü bir “öteki” yaratılmazsa kendi kültürlerinin yok olacağı düşüncesi, İslam ve Hristiyanlık gibi kültürü derinden etkileyen dinlerin varlığı ve büyük tarihsel olayların yaşanmışlığı (fetih, haçlı seferleri, Malazgirt vb.), ilişkileri tarih tarafından ipotek altına aldırılmaktadır. Sadece Avrupalı devletler için değil aynı durum Doğu Akdeniz havzasında yer alan tüm devletler için geçerlidir. Türkiye Kıbrıslı Türkler üzerinden güvenlik algısını oluştururken; Arap devletleri geçmiş veya hala var olan siyasal istikrarsızlıkları; İsrail, politikalarında diğer devletlerin Filistin meselesine bakış açılarına göre de tavır almaktadır. Libya gibi darbe görülen şok olayı yaşanan bölgelerde ise çoğunlukla çıkar ilişkisi veya dönem hükümetlerinin iç politikayla uyumlu olarak takındıkları tavır üzerinden siyaset yürümektedir. Güvenlik konusunda ortaya konacak ilkelerin devletlerin tarihi ve kültürünün de göz önüne alınarak oluşturulması gerektiği ancak politik liberalleşme olmadan da Orta Doğu gibi bir bölgeye komşu olan alanda barış ve bütüncül siyaset yapılamayacağı düşünceleri mevcuttur. İlerleyen dönemlerde politika yapımcıların ve devlet elitlerinin enerji arz-talebi üzerinden ekonomik kalkınma ve ihtiyaçlarını sürdürülebilir çevre koruma siyasalarıyla birleştirmeleri hem kendi toplumları hem de diğer dünya toplumları açısından faydalı olacaktır. Bu nedenle Doğu Akdeniz Bölgesi’nde ikili veya çoklu çözüm adı verilebilecek ulusal çıkar, bölgesel entegrasyon, deniz güvenliği ve küresel-bölgesel çevre güvenliği esaslı kalkınma programlarının oluşturulması gerekmektedir.

İklim değişikliğine dayalı Akdeniz'in buharlaşma oranına ve susuzluk verilerine bakıldığında Doğu-Güney Akdeniz ve Kuzey Afrika jeopolitiğinde yer alan devletlerin ciddi sorunlarla karşılaşacağı görülmektedir. Bu durum hali hazırda refah seviyesi çok da yüksek olmayan bu yerlerde politik ve toplumsal istikrarsızlığı artırabilir, bununla beraber enerjinin ihraç-ithal güzergahı ekseninde Avrupa'nın enerji ihtiyacı yeterince sağlanamayabilir. Avrupa Birliği karbon nötr olma, karbondioksit salınımını azaltma, yenilenebilir enerji yatırımlarına destek verme yoluna giderek bağımlılığını azaltmaya çalışsa da güneyinde bulunan ülkelerin güvenliği, Doğu Akdeniz ve Kuzey Afrika devletlerinden gelecek göç dalgası ve artan gerilimden etkilenecektir. Dolayısıyla bu coğrafyada entegre ve sürdürülebilir politika üretmek şarttır ayrıca bu politikaların toplumsal tabana yayılması konusunda çaba gösterilmeli ve halklar geleceğe dair değişikliklerin yaratacağı tehditler bağlamında bilgilendirilmelidir.

Sonuç olarak bölgede izlenen mevcut siyasetin çoğunlukla geçmişin gölgesinde ve şimdiki zamanın çıkarları içerisinde ilerlediğini ancak bölgenin tehditlerinin geleceğe yönelik olduğu söylenebilir. Kısa vadede bölgedeki devletlerin uzun süreli katkı sağlayacak politikalar yerine görece alışık oldukları enerji merkezli güvenlik algısına göre hareket edecekleri tahmin edilmektedir ancak unutulmamalıdır ki insandan daha mühim bir aktör varsa o da insanın üzerinde yaşadığı çevredir ve çevre güvenliğinde tehdit altında olan insanlığın kendisidir.

## KAYNAKÇA

- Bayar, A. (2021). *Çıkmaz Sokak: Doğu Akdeniz*. Şubat 1, 2021 tarihinde <https://www.defenceturk.net/cikmaz-sokak-dogu-akdeniz> adresinden alındı.
- Bbagy, L.M.J. (1994). "The Use and Abuse of Thucydides in International Relations", *International Organization*, 48, 131-153.
- Birdiqli, F. ve Başurgan, A. (2017). "Güvenlik Politikalarının Konstrüktivist Bir Unsuru Olarak Güvenlik Kültürü ve Türkiye Örneği", *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4, 59.
- Booth, K. (1979). *Strategy and Ethnocentrism*, Holmes & Meier, New York, s. 9-10.
- Bozeman, A.B (1960). *Politics and Culture in International History*, Princeton: Princeton University Press.
- Demirer, G. (2019). 16. *İstanbul Binali: Yedinci Kita ve Antroposen*. Ocak 10, 2021 tarihinde <https://www.iklimhaber.org/16-istanbul-bienali-yedinci-kita-ve-antroposen/> adresinden alındı.
- Duffield, J.S. (1999). "Political Culture and State Behaviour: Why Germany Confounds Neorealism", *International Organization*, 53, 772.
- Eco, U. (2012). *Yengeç Adımlarıyla*, 1. Baskı, İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık.
- Erbaş, F. (2019). 19. *Yüzyılda Donanmalar Doğu Akdeniz'de Güç Mücadelesi* 1. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gray, C.S. (1981). "Strategic Culture as Context; the First Generation of Theory Strikes Back", *Review of International Studies*, 6, 49-50.
- Gray, C.S. (1971). "What Rand Hath Wrought", *Foreign Policy*, 4, 126.
- Gürdeniz, C. (2020). *Medusa Tatbikatı'nın Türkiye'ye Gönderdiği Mesaj Nedir?*. Ocak 13, 2021 tarihinde <https://doguakdenizpolitik.com/medusa-tatbikatinin-turkiyeye-gonderdigi-mesaj-nedir/> adresinden alındı.
- İşeri, E. (2020). *Doğu Akdeniz'de Güvenlik İkileminden İnsan Merkezli Beka İkilemine: Çevresel Güvenlik Yaklaşımı*. Ocak 25, 2021 tarihinde <https://tr.boell.org/tr/2020/11/30/dogu-akdenizde-guvenlik-ikileminden-insan-merkezli-beka-ikilemine-cevresel-guvenlik> adresinden alındı.
- Johnson, J.L. (2008). *Strategic Culture: Toward a Standard Methodological Approach*, Washington DC: National Enstitute Press.
- Johnson, J. (2006). "Strategic Culture: Refining the Theoretical Construct", *USA: Advanced Systems and Concepts Office*, 9.
- Johnston, A.I. (1995). "Thinking About Strategic Culture," *International Security*, 19, 46.
- Kardaş, T. "Güvenlik: Kimin Güvenliği ve Nasıl?", Derleyen: Dağı, Z. (2007). *Uluslararası Politikayı Anlamak*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Keser, U. ve Ak, G. (2020). *Tarih, Hukuk, Politika ve Aktörler: Doğu Akdeniz ve Kıbrıs'ta Strateji ve Güvenlik*, 1. Baskı, İstanbul: Hiper Yayın.
- Khokhlov, Valeriy, Salvia, Monica, and Cosmi, Carmelina, (2018). "Climate change adaptation policies and plans: A survey in 11 South East European countries," *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 3041-3050.
- Koppes, C.R. (1976). "Captain Mahan, General Gordon, and the Origins of the Term 'Middle East'", *Middle Eastern Studies*, 12, 95-98.

- Körpe, Ö. (2012). "Stratejik Kültür ve Güncel Kuramsal Tartışmalar", *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 24, 147.
- Lantis, J.S. (2006). *Strategic Culture: From Clausewitz to Constructivism*, Washington DC: National Institute Press.
- Lewis, A. (2007). *The American Way of War: The History of U.S. Military Force from World War II to Operation Iraqi Freedom*, NY: Routledge Taylor & Francis Group, 15.
- Lewis, B. (2020). *Çatışan Kültürler: Keşifler Çağında Hristiyanlar, Müslümanlar, Yahudiler*, 1. Baskı, İstanbul: Profil Kitap.
- Longhurst, K. (2005). *Germany and the Use of Force: The Evolution of Germany Security Policy 1990-2003 (Issues in German Politics)*, Manchester: Manchester University Press.
- Longhurst, K. (1989). *The Western Way of War: Infantry Battle in Classical Greece*, Oxford: Oxford University Press.
- Pipes, D. (1990). *Greater Syria: The History of an Ambition*, Londra: Oxford University Press.
- Poore, S. (2003). "What is Context? A reply to the Gray-Johnston Debate on Strategic Culture", *Review of International Studies*, 29, 279-284.
- Synder, J.L. (1977). "The Soviet Strategic Culture: Implications for Limited Nuclear Operations", *Rand Corporation*, 8.
- Synder, J.L. (1984). *The Ideology of the Offensive: Military Decision Making and the Disasters of 1914*, NY: Cornell University Press.
- Şahin, G. ve Oğultürk, M.C. (2020). *Stratejik Düşünce ve Güvenlik*, 1. Baskı, İstanbul: Yeditepe Yayınevi.
- Time Türk (2019). *Yunan Bakan'dan Erdoğan'a Neo-Osmanlılık Suçlaması*. Ocak 20, 2021 tarihinde <https://www.timeturk.com/yunan-bakan-dan-erdogan-a-neo-osmanlicilik-suclamasi/haber-1321784> adresinden alındı.
- Türk Dil Kurumu, *Kültür, Güvenlik*. Ocak 25, 2021 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.
- Yaycı, C. (2019). *Libya Türkiye'nin Denizden Komşusudur, Doğu Akdeniz'de Deniz Alanlarının Sınırlandırılmasında Libya'nın Rolü*, 4. Baskı, İstanbul: ASAM Yayınları.
- Yaycı, C. (2019). *Sorular ve Cevaplar ile Münhasır Ekonomik Bölge (MEB) Kavramı*, 5. Baskı, İstanbul: Deniz Basımevi Müdürlüğü.
- Yaycı, C. (2020). *Doğu Akdeniz'de Paylaşım Mücadelesi ve Türkiye*, İstanbul: Kırmızı Kedi Yayınları.
- Yıldız, D. (2003). *Akdeniz Havzası'nda Su Sorunları ve Türkiye*, Ankara: TMMOB.
- Zaman, R.U. (2009). "Strategic Culture: A Cultural Understanding of War", *Comparative Strategy*, 28, 69.

## GİZLİ SERVİSLERDE ÖRTÜLÜ OPERASYON FAALİYETLERİ

Yunus KARAAĞAÇ<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 01/11/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 19/03/2021

Published Date (Yayın Tarihi): 20/06/2021

### ÖZ

#### Anahtar Kelimeler

İstihbarat  
Operasyon  
İstihbarat Servisleri  
Örtülü Operasyon.

*En değerli hazine bilgidir ifadesi; birey, örgüt ve devlet yaşamında stratejik öneme sahiptir. Dışarı çıkmadan önce yağmurun yağabileceği düşüncesiyle hava durumunun kontrol edilmesi, rakip firmanın kar oranını artıran gelişmelerin neler olduğu, gerçekleşen bir silahlı saldırının arkasında kimlerin olduğu gibi eylem ve sorulara cevap aranması en basitten zora doğru bir istihbarat faaliyetinin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Ulaşılan malumatın bilgiye dönüştürülmesi süreci olan istihbarat, kurumsal düzlemde istihbarat servisleri tarafından yürütülmektedir. İstihbari bilgilerin ekseriyetle çoğunluğu açık kaynaklardan elde edilirken, açık kaynaklardan veya diplomatik yollardan ulaşılamayan bilgilere örtülü operasyonlar ile ulaşılabilmektedir. Örtülü operasyonların amacı yalnızca bilgiye ulaşmak değil, askeri, siyasi ve ekonomik çıkarlar doğrultusunda yurtdışında gizli faaliyetler yürütmektir. Suikast, adam kaçırma, propaganda, dezenformasyon, yıkıcı eylemleri kışkırtma, rüşvet gibi eylem sahaları olan örtülü operasyonların hedef ve içeriği, neden ve sonucu, bu çalışmada incelenecek, örnek olaylar kronolojik sırayla değerlendirilecektir.*

## COVERT OPERATION ACTIVITIES IN SECRET SERVICES

### ABSTRACT

#### Keywords

Intelligence  
Operation  
Intelligence Services  
Covert  
Operation/Action.

*The most valuable treasure is knowledge statement; It has strategic importance in the life of the individual, organization and state. Checking the weather condition with the thought that it may rain before going out, seeking answers to actions and questions such as what the developments that increase the profit rate of the rival firm, who are behind an armed attack, require the execution of an intelligence activity from the simplest to the most difficult. Intelligence, which is the process of transforming the information obtained into information, is carried out by intelligence services at the institutional level. While the majority of the intelligence information is obtained from open sources, information that cannot be accessed through open sources or diplomatic channels can be accessed through covert operations. The purpose of covert operations is not only to obtain information, but to carry out secret activities abroad in line with military, political and economic interests. The aim and content, cause and effect of covert operations such as assassination, kidnapping, propaganda, disinformation, incitement to destructive acts and bribery will be examined in this study, and case studies will be evaluated in chronological order.*

**Citation:** Karaağaç, Y. (2021), Gizli Servislerde Örtülü Operasyon Faaliyetleri, ARHUSS, (2021), 4(1): 79-97.

<sup>1</sup> Doktora Adayı, İstanbul Arel Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Programı, yu\_kara\_gs@hotmail.com

## 1. GİRİŞ

Uluslararası İlişkiler disiplininin geleneksel teorilerinden Realizme göre uluslararası politik sistem, egemen devletlerin üzerinde antlaşmaları uygulatan ve güç kullanımını sınırlayan bir otoritenin olmaması anlamında anarşiktir (Glaser, 2017:14). Bu anarşik ortama, devletlerarası sürekli bir rekabet ve güvensizlik durumu hâkimdir. Dolayısıyla küresel sistemin temel sorunu; güç kullanımı, savaş eylemi ve devletlerin hayatta kalmaları üzerine inşa edilmektedir (Nye ve Welch, 2018:7). Devletler söz konusu güç mücadelesinde hayatta kalmak için kendine yardım (self-help) prensibini uygulamakta, bu prensiplerden birini istihbarat faaliyetleri kapsamındaki örtülü operasyonlar oluşturmaktadır.

Bilgi güçtür mottosundan hareket ederek, dost-düşman ayrımı yapmaksızın gerekli enformasyona ulaşmak, edinilen malumatı bilgiye dönüştürmek ve damıtılan bilgiyi karar alıcılara aktarmak, dünyanın en eski mesleklerinden biri olan istihbaratçılığın varoluşsal yapısını ve işleyişini ifade etmektedir. Binlerce yıllık geçmişi ve tarihi olan istihbarat olgusu, devlet mekanizmalarının ortaya çıkması ile birlikte kurumsallaşmaya başlamış, modern devlet sistemlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Günümüz uluslararası sisteminde de devletlerin, kendilerine yönelen tehdidi öğrenmek ve bertaraf etmek, hayatlarını idame ettirmek ve geleceğe yönelik adımlar atabilmeleri için donanımlı ve etkili istihbarat servislerine ihtiyaçları bulunmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nin Merkezi İstihbarat Teşkilatı (Central Intelligence Agency-CIA), Federal Soruşturma Bürosu (Federal Bureau of Investigation-FBI), Ulusal Güvenlik Ajansı (National Security Agency-NSA), Birleşik Krallık'ın İngiliz Dış İstihbarat Servisi (Military Intelligence Section 6-MI6), İngiliz İç İstihbarat Servisi (Military Intelligence Section 5-MI5), Türkiye'nin Milli İstihbarat Teşkilatı (MİT), Almanya'nın Almanya Federal Haber Alma Servisi (Bundesnachrichtendienst-BND), Rusya Federasyonu'nun Dış İstihbarat Servisi (Sluzhba Vneshney Razvedki-SVR) ve İsrail'in İstihbarat ve Özel Operasyonlar Enstitüsü (Ha-Mossad leModi'in uleTafkidim Meyuhadim-MOSSAD), en bilinen istihbarat servisleri olarak dikkat çekmektedir.

İstihbarat servisleri, bilgiye ulaşma noktasında çeşitli yöntemler ve teknikler kullanmaktadır. Örneğin, insan istihbaratına dayalı olarak gerçekleşen casusluk faaliyetleri, yanlış bilgiye dayalı yanıltma haber (dezenformasyon) eylemleri, telefon ve

haberleşme kanallarına sızılarak gerçekleştirilen iletişim ve sinyal istihbaratı faaliyetleri, açık kaynaklardan akademik titizlikle oluşturulan biyografik istihbarat çalışmaları, söz konusu yöntem ve tekniklerin bir kısmını oluşturmaktadır.

Fakat bu çalışmada, istihbarat faaliyetlerinin yaklaşık %20'sini oluşturan ve karanlığın sanatı olarak ifade edilen örtülü operasyonların amaç ve kapsamı mercek altına alınmış, yöntem olarak literatür taraması tercih edilmiştir. Çalışmanın araştırma sorusu, örtülü operasyonlar ile hangi eylemlerin gerçekleşebileceği ve eylemlerin sonucunun neler olabileceği üzerine temellenmiş, bu doğrultuda çeşitli istihbarat servislerinin örtülü operasyon örnekleri incelenmiştir.

## 2. İSTİHBARATIN TANIMI VE KAPSAMI

Türkçeye Arapçadan geçen istihbarat, ham bilgilerin işlenmesi sonucu üretilen bilgi demektir (İlter, 2002: 1). Arapça malumat, haber alma anlamı taşıyan istihbarat, İngilizce'de akıl ve zekâ kavramlarıyla desteklenmektedir (Girgin, 2003:122; Özdağ, 2008:17). İstihbarat, düşman veya dost oluşumların planları ve bu planları uygulama kapasiteleri hakkında her türlü bilgi toplama veya bilgi sahibi olma şeklinde tanımlanabilmektedir (Şenel ve Şenel, 1972:29-30).

Bilinemezlikten bilinene ulaşma uğraşı olan istihbarat, bir nevi imkânsızlığı çözüme kavuşturma faaliyetidir (Halevy, 2008:348). Bu kapsamıyla istihbarat sanrısız bir temele sahip olan inanmanın ötesine geçebilmeyi ve bilme konumuna erişebilmeyi mümkün kılan bir niteliğe sahiptir (Balcı, 2018:17). Dolayısıyla sınırlarını ve vatandaşlarını korumak, yaklaşan tehlikeleri öğrenmek ve bir sürpriz ile karşılaşmak istemeyen devletlerin güçlü ve modern istihbarat servislerine sahip olmaları gerekmektedir (Weiner, 2008:9; Karaağaç, 2018a:90). İstihbarat, yalnızca bir devlete değil; hükümete, askeriye, siyasal partilere, hatta özel kişilere ait bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, üretilmesi, dağıtılması ve kullanılmasını da içermektedir (Çınar, 1997:105).

İstihbarat, siyasette bir seçenek değil, yetenekleri ve kısıtlamaları onu tam olarak kullananlar tarafından tanınması gereken bir anahtardır. Ancak bu sayede düşman ile barış yapılabilir veya problemsiz bir dış politika izlenebilir (Black ve Morris, 2011:413-414). İstihbarat, bilgi toplama ve bilgiyi değerlendirme anlamına gelmesinin yanı sıra teknik olarak güvenlik politikalarını yürütmek için yurt içinde ve yurt dışında; askeri,

siyasi, ekonomik, toplumsal, diplomatik, kültürel, coğrafi, teknolojik ve biyografik bilgilere ulaşarak, karşı istihbarat çalışmalarını yapabilmeyi de içermektedir (Bahar, 2011:19).

Karşı istihbarat, dış ülkelere karşı direkt veya dolaylı yollardan gerçekleştirilen gizli-örtülü operasyonları ifade etmektedir. Gerçekleştirilen karşı istihbarat faaliyetlerini önlemek ve bertaraf etmek ise “İstihbarata Karşı Koyma” kavramıyla karşılanmaktadır (Karaağaç, 2018b: 104). Çeşitli imkân ve araçlarla herhangi bir konuda elde edilen haberlerin ayrılması, birleştirilmesi, değerlendirilmesi ve yorumlanarak bunlardan bir sonuca varılması, ayrıca mukabil faaliyetlere karşı konulması, yıkıcı propagandaların önlenmesi ve olumlu haberlerin yayılması (Yakın, 1969:29), istihbarat faaliyetlerinin geniş eylem sahalarını içermektedir.

İstihbarat ilgili kurum ve kuruluşlara 4 temel fayda sağlamaktadır:

- Stratejik bir baskın veya sürpriz ile karşı karşıya kalınmasının engellenmesi,
- Uzun vadeli bir perspektif ve öngörü sağlanması,
- Politika oluşturma sürecine yardımcı olunması,
- Bir devletin bilgilerini, ihtiyaçlarını ve yöntemlerini gizlemesidir (Lowenthal, 2000:2-5).

İstihbarat; siyasi, askeri, ekonomik, toplumsal ve diplomatik gelişmeleri öngörmeyi amaçlayan evrensel bir sosyal bilimdir (Herman, 1999:116). Bu bilimin özünü bilgi oluşturmakta, bilim insanlarını ise akademik gayretler güden ve belirli bir zekâ seviyesinin üzerindeki istihbaratçılar oluşturmaktadır (Kent, 2003:1; Kaynak, 2016:21). Bu hassasiyetin arka planında istihbaratın ilk savunma hattını oluşturması yatmaktadır (Şenel ve Şenel, 1970:97).

Tüm bu tanımlamaları göz önünde bulundurarak şu sonuca varabiliriz: İstihbarat, herhangi bir zaman boşluğu bırakmadan, savaş ve barış dönemlerinde, dost veya düşman ülke, örgüt, teşkilat ayrımı yapmaksızın, çeşitli imkân ve araçların tümü kullanılarak haberlerin toplanmasını, toplanan haberlerin değerlendirilip bilgi haline getirilmesini ve bilginin doğru zamanda karar alıcılara ulaştırılmasını amaç edinmiş bilimsel bir çalışmadır (Karaağaç, 2018b:22).



### 3. ÖLÇEKLERİNE GÖRE İSTİHBARAT TÜRLERİ

İstihbarat sınıflandırması yapılırken genellikle ölçeklerine göre bir kategorizasyon yapılmaktadır. Bu doğrultuda taktik, operasyonel ve stratejik istihbaratı irdelemek gerekmektedir (Clark, 2010).

#### 3.1. Taktik İstihbarat

Güncel ve cari bilgi desteği sunan taktik istihbarat, en iyi hareket tarzının planlanmasını ve yönlendirilmesini, ayrıca şahısların kimliğine, silah ve teçhizat bilgisine, plan yapılarına ve iletişim kanallarına yönelik bilgilerin toplanmasını amaç edinir (McDowell, 2009:13; Köseli, 2011:29). Taktik istihbarat günlük kişilere veya örgütlere müdahale etmek için tercih edilmekte, terörizmle değil fakat teröristle anlık mücadelede önemli bir manivela görevi görmektedir (Gül, 2015:122-123).

Taktik amaçlara ulaşmak için arazideki veya olay yerindeki askeri kaynaklara sağlanan taktik istihbarat, büyük ölçüde askeri operasyonları desteklemekte kullanılmaktadır (FM 34-8-2, 1998). İstihbarat ölçeklendirmesinde taktik istihbarat, kapsam ve hedef bakımından daha dar ve günlük işleyişlere yöneliktir.

#### 3.2. Operasyonel İstihbarat

Operasyonel istihbaratın ortaya çıkışı 1792 yılına denk gelmektedir. Prusya'lı devlet adamı Heinrich Von Bülow tarafından kavramsallaştırılan söz konusu terim, yüksek kıdeme sahip, fakat kesin karar alma yetkisi bulunmayan kişilerin yaptığı istihbarat çalışmalarını önelemektedir. Bülow'a göre bu kişiler, büyükelçiler ve başkomutanlardır (Yakın, 1969:38). Askeri anlamda operasyonel istihbarat, savaş döneminde cephedeki gelişmelerden, barış dönemlerinde ise askeri tatbikatlardan ve askeri keşif uçuşlarından sorumludur (Özdağ, 2008:153-154).

Taktik ve stratejik istihbarat arasında bir köprü görevi gören operasyonel istihbarat, ülke sınırları içindeki yasadışı faaliyetlerin; aktörlerini, finans kaynaklarını ve amaçlarını tespit etme noktasında tercih edilmektedir (McDowell, 2009:16-17). Operasyonel istihbarat, stratejik karar alıcılar seviyesinde olmasa da, orta ve alt kademeler için gereken bilgiyi sağlamakta (Özdağ, 2002:116), ayrıca uzun dönemli planlamaları ve araştırmaları desteklemek için kullanılmaktadır (U.S. Department of Justice, 2005:3).

### **3.3. Stratejik İstihbarat**

Uzun dönemli yol haritalarını oluşturmak, ulusal güvenlik stratejilerini belirlemek, yüksek kademedeki karar alıcılara geleceğe yönelik bilgiler iletmek için stratejik istihbarat faaliyetlerinden yararlanılmaktadır (Beşe ve Seren, 2011:127). İstihbarat ölçeklendirmesindeki en kapsamlı istihbarat türü olan stratejik istihbarat, askeri ve siyasi planların oluşturulması için son derece gerekli bir faaliyettir (Joint Publication 1-02, 2001:529).

Stratejik istihbarat yalnızca istihbarat servisleri aracılığıyla değil; düşünce kuruluşları, gazeteciler, stratejistler ve üniversitelerin müşterek koordinasyonu ile yürütülmektedir. Çünkü stratejik istihbarat disiplinler arası akademik bir uğraş olup (Stigal, 2012), geleceği görme sanatı olarak tasvir edilmektedir. Siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, antropoloji, sosyoloji, tarih, coğrafya, ekonomi, mühendislik gibi bilim dallarını ve milli güç unsurlarını kapsayan stratejik istihbarat, genellikle ulusal güvenlik boyutundaki nitelikli bilginin oluşturulmasını sağlamaktadır. Stratejik istihbarat, bünyesinde örtülü operasyonları da barındırmaktadır.

### **4. ÖRTÜLÜ OPERASYON KAVRAMI**

Allen Dulles'in "Kriz zamanlarında bir provokasyon yaratırsak, kaybedeceğimiz şeyleri kazanma ihtimalimizin doğacağına inanıyoruz" (Nutter, 2005:430) ifadesi, gizli servislerin örtülü operasyon boyutunu içermektedir. Milli güvenlik bağlamındaki dış politika hamleleri için önemli bir kavram olan örtülü operasyonlar istihbarat servislerinin James Bond filmleri ile özdeşleştirilen boyutunu oluşturmaktadır.

Diplomasinin yetersiz kaldığı bunun yanında savaş ilanı da yapılmayan durumlarda rakip aktörlere yönelik girişilen gizli faaliyetlere, örtülü operasyon adı verilmektedir (National Security Archive, 2019). Örtülü operasyonlar eliyle; askeri, politik, ekonomik ortamı etkilemek ve durumu kendi lehine çevirmek amaçlanır. Örtülü operasyonlar genellikle bir devletin veya devlet dışı aktörün iç işlerine müdahale edilmesini kapsamaktadır. Bu tarz operasyonlar; propagandanın askeri darbeye, ekonomik destekten ekonomik tehdide, bir liderin öldürülmesinden hükümetin devrilmesine, iç karışık çıkarılmasından rakip karar alıcılara rüşvet verilmesine, gerilla benzeri paramiliter yapıların eğitilmesine ve örgütlenmesine kadar geniş bir skalada cereyan etmektedir (Özcan, 2014; Ataç, 2019:7; Seren, 2017).

Örtülü operasyonların varoluşsal amacı yurtdışındaki askeri, siyasi ve ekonomik koşulları etkilemektir (DeVine, 2019:4; Berger III, 2012:32). Ülke içi kamuoyunu etkileme gayreti gütmeyen örtülü faaliyetler, pasif değil aktif ve direkt olarak uygulanmaktadır (Scott, 2004). Sahte para basarak ticareti ve finans sektörünü manipüle etmek, rakip siyasi partilere finansman sağlamak, seçimlere müdahale etmek, muhalif ayaklanmacıları desteklemek, sabotaj ve suikast düzenlemek, örtülü operasyonların fiili kapsamını oluşturmaktadır (Ataç, 2019:8; Berkowitz ve Goodman, 1998).

Propaganda, politik/ekonomik eylem, paramiliter operasyonlar ve suikastların ön planda olduğu örtülü operasyonlarda iç ve dış kamuoyundan gizlenmek, konseptin temel argümanlarından birini oluşturmaktadır (Rosenbach ve Peritz, 2009). Örtülü operasyonu gerçekleştiren istihbarat ajanlarının gizli kalması ve bu sayede sorumluluklarını inkâr etme seviyelerinin korunması esastır. Çünkü milli güvenlik hedeflerine ulaşmada önemli bir anahtar olan örtülü operasyonların ifşası, siyasal skandallara ve diplomatik utançlara kaynaklık edebilmektedir (Seren, 2017; Ataç, 2019:7).

## 5. GİZLİ SERVİSLERİN ÖRTÜLÜ FAALİYETLERİ

Örtülü operasyonlar; yurtdışı hareket kabiliyeti, imkân ve donanım, modern ve tesirli teçhizat, yetkin eleman ve bağlantı gerektirdiğinden genellikle gelişmiş güçlü devletlerin tercih ettiği istihbarat faaliyetleridir. Bu bağlamda örtülü operasyon örneklerinde ABD ve Sovyetler Birliği ve devamı Rusya'nın ön planda olduğunu ifade edebiliriz. ABD ve Sovyetler Birliği'nin iki kutbu temsil ettiği Soğuk Savaş dönemi, örtülü operasyonların altın çağı olmuştur.

Nükleer savaş tehdidinin karşılıklı garantili imha ve dehşet dengesini meydana getirmesi (Kissinger, 2016:363), söz konusu devletleri sıcak çatışmadan uzaklaştırarak istihbarat servisleri aracılığıyla örtülü faaliyetlere yöneltmiş, bazen başarılı bazen de başarısız sonuçlar meydana çıkaran örtülü operasyonlar, Soğuk Savaş'ın sona ermesinden sonra da devam etmiştir

### 5.1. Ajax Operasyonu

1953 yılındaki Ajax Operasyonu, örtülü faaliyetler konusundaki en temel örneklerden biridir. 1951'de yerli petrol endüstrisini kamulaştırma çağrısı yapan ve bu vaadi ile İran başbakanı seçilen Muhammed Musaddık seçimden sonra petrol endüstrisini

millileştirmiş, o zamanlar Anglo-Persian Oil Company aracılığıyla ülkede önemli petrol çıkarlarına sahip olan İngiltere, Başbakan Musaddık'ı devirmek için ABD'nden yardım istemiştir (Kinzer, 2014; Ruehsen, 1993:467). Bir dizi eylem gerçekleştiren CIA, Muhammed Musaddık'ı Ajax Operasyonu ile devirerek, İran Şahı Muhammed Rıza'yı ülkeye getirmiş ve İran'da 1979 İslam Devrimi ile son bulacak olan Şah diktatörlüğünü başlatmıştır.

2000 yılında dönemin ABD dışişleri bakanı Madeleine Albright, Musaddık'ın devrilmesinde CIA'in etkili olduğunu belirtmiş, 2009 yılında dönemin ABD Başkanı Barrack Obama, ABD'nin seçilmiş bir başbakanı darbeyle indirdiklerini açıkça ifade etmiştir (BBC, 2013).

## **5.2. Kod Adı PBSUCCESS**

Soğuk Savaş döneminin en sert yılları olan 1950'lerde iki süper gücün ideolojik çekişmesi Guatemala'da kendisini göstermiştir. Orta Amerika ülkesi olan Guatemala'nın Sovyet yörüngesine geçmesini önlemek ve ülkedeki ekonomik çıkarlarını korumak isteyen ABD, 1954 yılında başarılı bir darbe girişimiyle yasal yollarla devlet başkanı olan Jacobo Arbenz hükümetini devirerek, kendi güdümündeki askeri diktatör Carlos Castillo Armas'ın devlet başkanı olmasını sağlamıştır (Breen, 2017).

Kod adı PBSUCCESS olan CIA'in söz konusu örtülü operasyonu, Guatemala'da askeri yönetimin ve iç savaşın onlarca sene sürdüğü bir dönemin yaşanmasına neden olmuştur (Cullather, 1994). Bu örtülü operasyon örneği, siyasi ve ideolojik kazanımlar uğruna insani koşulların ve ortamın ikinci plana atılabileceğini göstermekte, başarılı bir operasyonun uzun yıllar sürecek bir karmaşaya neden olabileceğini örneklemektedir.

## **5.3. Domuzlar Körfezi Operasyonu**

1997 tarihinde gizliliği kaldırılan bazı belgeler, ABD'nin 1961 yılında Küba'daki sosyalist lider Fidel Castro hükümetini devirmeye yönelik gerçekleştirdiği Domuzlar Körfezi Operasyonu'nu aydınlığa kavuşturmuştur (Husain, 2005:23). 7 yıllık Batista rejimini devirip Küba devlet başkanı olan Fidel Castro, Musaddık'a benzer şekilde ülkedeki ABD menşeli petrol şirketlerini millileştirmiş, Sovyetler Birliği ile işbirliği alanlarını geliştirmeye başlamıştır. Bu doğrultuda ABD öncelikle gıda, ilaç, şeker gibi

insani ihtiyaç ihracatını yasaklamış ve ardından CIA tarafından planlanan Domuzlar Körfezi Operasyonu başlatılmıştır (Kalaycıoğlu, 2014).

CIA tarafından eğitilen Castro karşıtı 1500 kadar Kübalı sürgün, 16 Nisan 1961 gecesi Küba'nın güney kıyılarındaki Domuzlar Körfezi'ne çıkarma yapmış, üç gün süren çatışmalarda CIA destekli paramiliter grup başarısız olmuştur (BBC, 2011). Küba'yı Sovyetler Birliği yörüngesinden uzaklaştırmak için gerçekleştirilen örtülü operasyon sonucunda Küba, Sovyetler Birliği ile yakın temasa geçmiş, hatta Sovyetler, ABD'nin çok yakınında konuşlanma fırsatı yakalamıştır.

#### **5.4. Allende Darbesi**

Şili'deki 1970 başkanlık seçimlerini kazanan ve demokratik yöntemlerle başa gelen ilk sosyalist hükümet olma özelliğini taşıyan başkan Salvador Allende, öncelikle yabancı endüstri tesislerini kamulaştırmış, toprakların ve gelirlerin yoksullar lehine yeniden dağıtılması için çalışmış ve radikal bir ekonomik dönüşüm başlatmıştır (Akgemci, 2015:186). Dönemin ABD başkanı Richard Nixon, Şili başkanı Allende'nin askeri bir darbeye devrilmesini talep etmiş ve bu bağlamda CIA, ülkede askeri darbe ortamını oluşturmak için ekonomik saldırılar, sabotajlar ve terör eylemleri tertip etmiştir (Winn, 2005).

Faşist eğilimli Kurtuluş Partisi üyelerine bomba ve kontrgerilla eğitimi veren CIA, büyük gazete ve medya kuruluşlarına antikomünizm temalı propaganda haberleri yaptırmıştır. Yaklaşık üç sene süren darbe ortamının oluşturulması, 11 Eylül 1973 tarihinde son bulmuş ve başkan Allende öldürülerek askeri darbe gerçekleştirilmiştir. Salvador Allende'nin yerine getirilen General Augusto Pinochet dönemi yaklaşık 17 sene sürmüş, bu süre zarfında binlerce kişi 'ortadan kaybolmuş', resmi sayı ile üç bin kişi öldürülmüş, 30.000 insan işkence görmüştür. CIA söz konusu örtülü operasyona 8 milyon \$ harcamıştır (Zepezauer, 2001; Sağiroğlu, 2016).

#### **5.5. Condor Operasyonu**

1970'li yıllarda Güney Amerika ülkelerinin askeri diktatörleri ile CIA'in ortaklaşa düzenlemek istediği Condor Operasyonu, hedeflenenden tam tersi yönde gelişim gösteren örtülü operasyon fiyaskolarına örnektir.

Condor operasyonu; Şili, Arjantin, Bolivya, Uruguay, Paraguay, Brezilya gibi Güney Amerika ülkelerinde komünizm karşıtı çabaları desteklemek ve ortak bir askeri ağ kurarak komünizmin yayılmasını engellemek amacıyla kurulmuştur. Fakat kısa sürede söz konusu askeri ağ ölüm mangalarına dönüşmüş, sayısız insan hakkı ihlalinin yaşanmasına neden olmuştur (Slack, 1996:495-502). Condor Operasyonunun başlama amacı komünizmin küreselleşmesini engellemek için ortak bir ağ kurarak bilgi paylaşımı ve ortak düşmana karşı destekte bulunulmasını içeren müttefikler arası meşru bir bağlantının tesis edilmesiyken, sonuç ahlaki, etik ve yasal olmaktan son derece uzak bir görünüme bürünmüştür (McSherry, 1999:145-146).

### **5.6. Kod Adı Enfeksiyon**

1980'li yıllarda Afrika'dan Hindistan'a kadar çeşitli bölge ve ülkelere isimsiz mektuplar ve belgeler gönderilmiş, söz konusu dokümanlarda CIA ve Pentagon'un özel laboratuvarlarda biyolojik bir virüs ürettikleri, ABD'nin bu virüs aracılığıyla dünya nüfusunu azaltarak, uluslararası sistem üzerinde tek hegemon olmayı amaçladığı vurgulanmıştır. Belgelerde yer alan virüs o dönemin korkulu rüyası olan HIV/AIDS'tir (Boghardt, 2009:4-19).

ABD'nin güvenilirliğini zayıflatmak ve Amerikan karşıtlığını teşvik etmek için Sovyetler Birliği dış istihbarat servisi KGB (Devlet Güvenlik Komitesi), Doğu Almanya istihbarat teşkilatı Stasi ve Bulgaristan istihbaratının ortaklaşa yürüttüğü enfeksiyon operasyonu, son derece etkili olmuş dezenformasyon faaliyetlerine örnektir. Yaklaşık 80 ülkeye gönderilen yanıltma haber dokümanları, 25 farklı dile çevrilerek yayımlanmıştır (Simchayoff, 2020).

### **5.7. Siklon Operasyonu**

Sovyetler Birliğinin 1979-1989 arası süren Afganistan işgali, Sovyetlerin etki alanını artırmasını engellemek ve komünizmin bölge ülkelerine sirayet etmesini durdurmak için ABD'nin harekete geçmesini sağlamış ve CIA vasıtasıyla yaklaşık 7 sene sürecek olan Siklon Operasyonu başlamıştır. Zbigniew Brzezinski'nin Yeşil Kuşak Projesiyle koordineli yürütülen operasyonun temel hedefi, komünizmin karşısına İslam'ı çıkararak, Afgan mücahitlerinin eğitilmesi, silahlandırılması ve Afganistan'ın Sovyetlerin Vietnam'ı olmasını sağlamaktır (Karaağaç, 2018:219-220).

Sovyetler Birliği'ne karşı savaşan Afgan m¼cahitlerinin eğitimi, finanse edilmesi ve modern silahların temini gibi hususları kapsayan Siklon Operasyonu, CIA'in uzun soluklu ve en maliyetli ¼rt¼l¼ operasyonlarından biri olmuştur. 1980'de yıllık 25 milyon \$, 1987'de ise yıllık 630 milyon \$'lık maliyet, operasyona verilen ¼nemi g¼stermektedir (Bergen, 2002:63-75).

Konvansiyonel yapıdaki Kızıl Ordu, Afganistan'ın sarp ve dağlık b¼lgelerinde gerilla y¼ntemleriyle ve CIA tarafından temin edilen omuzdan fırlatılmal¼ karadan-havaya Stinger f¼zeleriyle savaşan Afgan m¼cahitleri karşısında başarı g¼sterememiř ve 1989 yılında Sovyetler Birliği b¼lgeden ¼ekilmiřtir. Bu doğrultuda Siklon Operasyonunu başarıya ulaşan ¼rt¼l¼ operasyon ¼rneklerinden biri olarak g¼sterebiliriz. Fakat unutulmamalıdır ki o d¼nem ABD tarafından desteklenen cihat¼ militanlar, El Kaide ve IşİD'in ¼ekirdeđini oluşturmuştur.

### **5.8. Irangate veya İnan-Kontra Skandalı**

İnan-Kontra Skandalı olarak da bilinen Irangate, 1986 yılında ifşa olan ABD'nden İnan'a oradan da Nikaragua'ya uzanan ilgin¼ bir ¼rt¼l¼ operasyon girişimidir. 1980'li yıllarda, yani İnan'a silah ambargosu uygulanan d¼nemde ABD'li bazı ¼st d¼zey y¼neticilerin İnan'a gizlice silah sattığı ve gelen silah paralarının Nikaragua'daki sosyalist h¼k¼meti devirmeyi ama¼layan anti-kom¼nist kontralara aktarıldığı ortaya ¼ıkmıř ve ABD ¼nemli bir itibar kaybı yaşamıştır (Damrosch, 1989:800; Said, 1987:31-47).

D¼nemin ABD başkanı Ronald Reagan, s¼z konusu skandalın ardından yaptığı a¼ıklamada ink¼r stratejisi izlemiş, bir sonraki a¼ıklamalarında ise silah satışının doğru olduğunu fakat silah paralarının Nikaragua'daki Kontralara aktarılmadığını ifade etmiştir. 19 Aralık 1986'da toplanan mahkeme, Ronald Reagan y¼netimini olaylardan haberi olmadığı gerek¼esiyle su¼lu bulmamış, fakat Ulusal G¼venlik Başkan Yardımcısı Denizci Yarbay Oliver North ¼¼ kez su¼lu bulunarak iki yıl hapis cezasına ¼arptırılmıřtır (Jacobs, 2018).

### **5.9. Birinci İnternet Savaşı**

Soğuk Savaş d¼neminin ideolojik kutuplaşması 1991 yılında son bulmuş, Sovyetler Birliği'nin i¼inden yeni devletler bağımsızlıklarını kazanmışlardır. Bu d¼neme kadar ABD ve Sovyetler Birliği'nin ¼n planda olduğu ¼rt¼l¼ operasyonların kapsam ve derinliği

küreselleşmenin ve iletişim teknolojisinin yeniliklerine adapte olarak gelişmiş ve operasyonların yönü farklı ülkelere kaymaya başlamıştır. 2007 yılındaki Rusya-Estonya arasında cereyan eden internet savaşı, örtülü operasyonların geldiği boyutu göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

2000'li yıllarda Estonya iletişim ve yazılım sektörüne önemli yatırımlar yapmış ve bu sayede Avrupa'nın en gelişmiş e-devleti olarak tasvir edilmiştir (Darıcılı, 2014:5). Nüfusun %66'sı interneti sürekli kullanmakta, hanelerin %55'inde bilgisayar bulunmaktadır. Vergi ödemelerinin %80'i internet üzerinden yapılmakta, bankacılık ve finans işlemlerinin %97'si online gerçekleştirilmekte, sağlık kayıtlarının tümü sayısal ortamda yer almaktadır (Bakır, 2011:16). Estonya parlamentosu 2007 yılında, başkent Tallinn Meydanında yer alan ve İkinci Dünya Savaşı'nda Nazilere karşı savaşan Sovyet askerlerini sembolize eden Bronz Asker Anıtı'nın kaldırılması yönünde karar almış, alınan bu karar, arkasında Rusya istihbarat servislerinin olduğu yönünde güçlü şüpheler olan siber saldırıları meydana getirmiştir (Bıçakçı, 2014:121; Sabah, 2010).

27-29 Nisan 2007 tarihleri arasında devletin internet sayfaları ele geçirilmiş; ufak çaplı DDoS saldırıları başlamıştır. Özellikle 30 Nisan-18 Mayıs tarihleri arasında saldırıların kapsam ve boyutu derinleşmiş; ulusal bilgi sistemleri, internet hizmeti sağlayıcıları ve bankalar büyük zarar görerek, ülke çapındaki internet sistemi çökme noktasına gelmiştir (Bakır, 2011:16). Bu saldırıların Rusya menşeli olduğunun ispatı son derece zor olsa da Estonya, siber saldırı gerçekleştiren bazı IP'lerin Rusya kaynaklı olduğunu ve hackerların Rusça dilini kullanarak çeşitli forum sayfalarında organize olduklarını açıklamıştır (Darıcılı, 2014:6).

#### **5.10. Kod Adı Stuxnet**

Kötü amaçlı yazılım programlarının en gelişmiş versiyonlarından biri olan Stuxnet, 2010 yılında CIA ve MOSSAD işbirliği ile gerçekleştirildiği düşünülen, İran'ın Natanz ve Buşehr kentlerindeki uranyum zenginleştirme tesislerine yönelik siber saldırılara ismini vermiştir (Çelik, 2013:138). Stuxnet'in en önemli özelliği kendisini otomatik olarak kopyalayarak, içerisine sızdığı şebekeyi işlevsiz hale getirene kadar çoğalıp yayılmasıdır. Gerçekleşen saldırının arkasında ABD ve İsrail'in olduğu kanıtlanmamış olmasına karşın, Stuxnet'in zarar verdiği sistemlerin %60'ının İran'da yer alıyor olması, şüpheleri CIA ve MOSSAD'a kaydırmaktadır (Gürkaynak ve İren, 2011:273). Ayrıca Sanger'e (2012) göre



Stuxnet, dönemin ABD başkanı Barrack Obama'nın direktifiyle Ulusal Güvenlik Ajansı'nın (NSA) merkezinde geliştirilmiş ve İsrail'deki bir nükleer tesiste kontrolü ve denemesi yapılmıştır.

### 5.11. Neptün Mızrağı Operasyonu

Sovyetler Birliği'nin Afganistan işgalinde, CIA tarafından eğitilen ve silahlandırılan Afgan mücahitler (El Kaide), Sovyetler Birliği'nin yıkılmasında kendilerinin ilahi bir rol oynadığını düşünmüş, bu doğrultuda sistemin diğer tarafındaki ülke olan ABD'ni de yıkıma uğratabilecekleri yönünde planlar yapmaya başlamıştır (Hoffman, 2002:311). Usame bin Ladin öncülüğündeki El Kaide terör örgütü, 1993 yılında Dünya Ticaret Merkezi'ni bombalamış, 1998'de Afrika'daki Amerikan elçiliklerine saldırılar düzenlemiştir. Fakat asıl kırılma, 11 Eylül 2001 tarihinde Dünya Ticaret Merkezi'ne ve Pentagon'a yapılan intihar saldırıları neticesinde gerçekleşmiştir (Ilardi, 2009:171).

Küresel terörizmin yükselişinde milat olan 11 Eylül saldırıları sonrasında ABD, teröre karşı savaş doktrinini ilan ederek Afganistan ve Irak işgallerini meşruiyet zeminine çekmeye çalışmış ve El Kaide ile bağlantılı olduğu düşünülen merkezlere askeri ve istihbari operasyonlar gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda uzun dönemli bir istihbarat analizine dayanan ve hedeflenen amaca ulaşmada başarı gösteren örtülü operasyonlara Neptün Mızrağı Operasyonu'nu örnek gösterebiliriz. CIA ve Amerikan özel askeri birliklerinin ortaklaşa yürüttüğü Neptün Mızrağı Operasyonu 2 Mayıs 2011 tarihinde neticelenmiş, El Kaide lideri Usame bin Ladin Pakistan'da saklandığı lokasyonda öldürülmüştür (CIA, 2011).

### 5.12. Skripal Olayı

Yüksek düzeyde bir askeri görevli olan Rus Sergey Skripal, Avrupa'da faaliyet gösteren Rus ajanlarını İngiliz dış istihbaratına afişe etmesinin ortaya çıkması üzerine, Rusya'da 13 yıl hapse mahkûm edilmiş akabinde ajan mübadelesiyle gönderildiği İngiltere'ye yerleşmiştir (DW, 2018). 4 Mart 2018 tarihinde restoranda öğle yemeği yiyen Sergey Skripal (66) ve kızı Yulia (33), Salisbury'deki bir parkta bilinçsizce yatarken bulunmuştur. Yapılan tetkiklerde Novıçok sinir gazıyla zehirlendikleri anlaşılmıştır (BBC, 2018). Söz konusu kimyasalın Rusya'da üretilmesi ve Skripal'in eski bir çift ajan olması, gözlerin Rusya'ya çevrilmesine neden olmuş, bu kapsamda başta İngiltere olmak üzere

Avrupa ülkeleri ve ABD, ülkelerindeki Rus diplomatları sınır dışı etmiştir (Altunkaya, 2019).

Örtülü operasyon örneği olan bu suikast girişimi, Avrupa ülkelerinin suçlamalarına karşın inkâr edilebilirlik seviyesi korunduğu için failin Rusya olduğu kesinlik kazanmamış, Rusya devlet başkanı Putin olaylarla hiçbir ilgilerinin olmadığını beyan etmiştir. Şayet olayın arkasında Rusya'nın olduğu ortaya çıksa idi, Rusya'nın tipik bir devlet terörü faili olduğu meydana çıkacak, Rusya büyük prestij kaybetmiş olacaktır (Özcan, 2018).

## **6. SONUÇ**

Görünenin arkasını görmek, atılacak adımları önceden bilmek veya karşı tarafın düşüncelerini okumak, çoğu kişinin içgüdüsel veya sonradan kazanılmış en temel isteklerinin başında gelmektedir. İnsan ilişkileri boyutuna büyük benzerlik gösteren devlet refleksi de söz konusu isteklere sahip olmakla birlikte, birey yaşantısına nazaran bazı avantajları bünyesinde taşımaktadır. Çünkü devletlerin bu isteklerini karşılayabilecek istihbarat servisleri bulunmaktadır.

İstihbarat servisleri yasal ve kanuni hareket alanları dâhilinde; taktik, operasyonel veya stratejik istihbarat açığını gidermek ve karar alıcılara gereken bilgi akışını sağlamak üzere dizayn edilmişlerdir. Söz konusu bilgilerin çoğu açık kaynaklardan temin edilmekte, bunun yanında diplomatik kanallardan ulaşılamayan bilgilere ulaşmak ve önceden tasarlanmış senaryoları hayata geçirebilmek için örtülü operasyonlara başvurulabilmektedir.

Yurtdışındaki askeri, siyasi ve ekonomik işleyişi hedeflenen amaç doğrultusunda yönlendirmek için örtülü operasyon düzenleyen istihbarat servisleri, bu çalışmadaki örneklerden anlaşılacağı üzere başka ülkelerin iç işlerine müdahil olabilmekte; suikast, adam öldürme, siber saldırı, dezenformasyon, askeri darbe tertipleme, düşmanı zayıflatmak için yasadışı yapıları silahlandırma gibi çeşitli illegal eylemleri gerçekleştirebilmektedirler.

Örtülü operasyonların başarısı, inkâr edilebilirliğin sürdürülmesinden geçmektedir. Bu noktada istihbarat servisleri, kendilerinden şüphelenilse dahi hiçbir şekilde ortada kanıt bırakmamaya ve izlerini belli etmemeye özen gösterirler. Çünkü

operasyonun ve failin afiŖe olması demek, gizli servisler aracılığıyla ilgili devletin önemli derecede itibar kaybetmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca planlandığı ölçüde sonuç vermeyen bazı örtülü operasyonlar, çok ağır insan hakları ihlallerine, masum kişilerin ölümüne ve bumerang etkisiyle Ŗiddetin kendilerine yönelmesine neden olabilmektedir.

ARHUSS

## KAYNAKÇA

- Akgemci, E. (2015), Neoliberalizmin Laboratuvarında Direniş: Şili Kışı'nın Penguenleri, *Mülkiye Dergisi*, 39(2), 179-216.
- Altunkaya, T. (2019), ABD'den Rusya'ya Yeni Skripal Yaptırımları: Şirketlerin Kredi, Finans ve Teknik Desteği Azalıyor, *Euronews*, 03.08.2019, "<https://tr.euronews.com/2019/08/03/abd-den-rusya-ya-yeni-skripal-yaptirimlari-sirketlerin-kredi-finans-ve-teknik-destegi-azal>" (Erişim Tarihi, 30.10.2020).
- Ataç, K. K. (2019), İstihbarat, Casusluk, Karşı Casusluk, Örtülü Operasyonlar ve Güvenlik, *Güvenlik Yazıları Serisi*, (45), 1-10.
- Bahar, İ. (2011), *Teşkilat-ı Mahsusa, MİT ve İstihbarat Örgütleri*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Bakır, E. (2011), İnternet Güvenliğinin Tarihçesi, *TÜBİTAK Bilgem*, 3(5), 8-17.
- Balcı, Ç. (2018), *İstihbarat Kültürü Temelleri ve Unsurları*, Hitabevi Yayınları, Ankara.
- BBC. (2011), Domuzlar Körfezi Çıkarması: Mükemmel Fiyasko, *BBC Türkçe*, 15.04.2011, "[https://www.bbc.com/turkce/haberler/2011/04/110414\\_bay\\_of\\_pigs](https://www.bbc.com/turkce/haberler/2011/04/110414_bay_of_pigs)" (Erişim Tarihi, 31.10.2020).
- BBC. (2013), CIA Documents Acknowledge Its Role in Iran's 1953 Coup, *BBC*, <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-23762970> (Erişim 30.10.2020).
- BBC. (2018), Skripal Olayı: 4 Dünya Liderinden Suikast Girişiminden İki Rus İstihbaratçı Sorumlu Diyen İngiltere'ye Destek, *BBC Türkçe*, 06.09.2018, "<https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-45436312>" (Erişim Tarihi, 30.10.2020).
- Bergen, P. L. (2002), *Holy War, Inc: Inside The Secret World Of Osama Bin Laden*, Free Press, New York.
- Berger III, J. B. (2012), Covert Action: Title 10, Title 50, and the Chain of Command, *Joint Force Quarterly*, (67), 32-39.
- Berkowitz, B. D. ve Goodman, A. E. (1998). The Logic of Covert Action, *The National Interest*, (51), 38-46.
- Beşe, E. ve Seren, M. (2011), Stratejik İstihbarat Olgusunun Teorik Çerçevesi, Unsurları ve Terörle Mücadele Politikaları Açısından Rolü ve Önemi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 13(3), 123-145.
- Bıçakçı S. (2014), NATO'nun Gelişen Tehdit Algısı: 21. Yüzyılda Siber Güvenlik, *Uluslararası İlişkiler*, 10(40), 101-130.
- Black, I. ve Morris, B. (2011), *İsrail'in Gizli Savaşları*, (Çev. Enver Günsel), Pegasus Yayınları, İstanbul.
- Boghardt, T. (2009), Operation INFEKTION: Soviet Bloc Intelligence and Its AIDS Disinformation Campaign, *Studies in Intelligence*, 53(4), 1-24.
- Breen, J. G. (2017), A CGSC International Hall of Fame Member and the CIA's Covert Action in 1954, *InterAgency Journal*, 8(4), 25-33.
- CIA. (2011), The Operation that Killed bin Ladin, *Central Intelligence Agency*, 04.05.2011, "<https://www.cia.gov/news-information/featured-story-archive/2011-featured-story-archive/the-operation-that-killed-bin-ladin.html>" (Erişim Tarihi, 01.11.2020).
- Clark, R. M. (2010), *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*, CQ Press, Washington.
- Cullather, N. (1994), *Operation PBSUCCESS: The United States and Guatemala 1952-1954*, Washington: Center for the Study of Intelligence,

["https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/DOC\\_0000134974.pdf"](https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/DOC_0000134974.pdf) (Erişim Tarihi, 30.10.2020).

- Çelik, Ş. (2013), Stuxnet Saldırısı ve ABD'nin Siber Savaş Stratejisi: Uluslararası Hukukta Kuvvet Kullanmaktan Kaçınma İlkesi Çerçevesinde Bir Değerlendirme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 15(1), 137-175.
- Çınar, B. (1997), *Devlet Güvenliği, İstihbarat ve Terör*, Sam Yayınları, Ankara.
- Damrosch, L. F. (1989). Covert Operations, *The American Journal of International Law*, 83(4), 795-805.
- Darıcı, A. B. (2014), Rusya Federasyonu Kaynaklı Olduğu İddia Edilen Siber Saldırıların Analizi, *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 1-16.
- DeVine, M. E. (2019), Covert Action and Clandestine Activities of the Intelligence Community: Selected Definitions in Brief, *Congressional Research Service Report*, 1-10.
- FM 34-8-2, (1998), *Intelligence Officer's Handbook*, Headquarters Department of the Army, Washington.
- Girgin, K. (2003), *Uluslararası İlişkiler Modern İstihbarat ve Türkiye*, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.
- Glaser, C. L. (2017). Realizm. A. Collins (Ed.). *Çağdaş Güvenlik Yaklaşımları* içinde. Çev. N. Uslu. İstanbul: Uluslararası İlişkiler Kütüphanesi, 13-27.
- Gül, Z. (2015), Stratejik İstihbarat ve Genel Yanılgılar, *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 4(1), 111-132.
- Gürkaynak, M. ve İren, A. A. (2011), Reel Dünyada Sanal Açmaz: Siber Alanda Uluslararası İlişkiler, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 263-279.
- Halevy, E. (2008), *Karanlıktaki Adam*, (Çev. Hasan Kaya), Profil Yayıncılık, İstanbul.
- Herman, M. (1999), *Intelligence Power in Peace and War*, Cambridge University Press, Australia.
- Hoffman, B. (2002), 'Rethinking Terrorism and Counterterrorism Since 9/11', *Studies in Conflict & Terrorism*, (25), 303-316.
- Husain, A. (2005), Covert Action and US Cold War Strategy in Cuba, 1961-62, *Cold War History*, 5(1), 23-53.
- Ilardi, G. J. (2009), The 9/11 Attacks-A Study of Al Qaeda's Use of Intelligence and Counterintelligence, *Studies in Conflict & Terrorism*, (32), 171-187.
- İlter, E. (2002), *Milli İstihbarat Teşkilatı Tarihçesi*, MİT Basım Evi, Ankara.
- Jacobs, B. (2018), Oliver North, Reagan aide implicated in Iran-Contra, to be new NRA president, *The Guardian*, 07.05.2018, "<https://www.theguardian.com/us-news/2018/may/07/oliver-north-nra-president-iran-contra>" (Erişim Tarihi, 01.11.2020).
- Joint Publication 1-02. (2001). *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, Washington: Department of Defense.
- Kalaycıoğlu, S. (2014), Domuzlar Körfezi'nden Bugüne Küba ve ABD, *TASAM*, 18.12.2014, "[https://tasam.org/tr-TR/Icerik/5453/domuzlar\\_korfezinden\\_bugune\\_kuba\\_ve\\_abd](https://tasam.org/tr-TR/Icerik/5453/domuzlar_korfezinden_bugune_kuba_ve_abd)" (Erişim Tarihi, 31.10.2020).
- Karaağaç, Y. (2018a). Wikileaks Belgeleri Işığında CIA ve Ortam Dinlemesi, *Arel Üniversitesi Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 89-98.
- Karaağaç, Y. (2018b), *Geçmişten Geleceğe İstihbarat*, İskenderiye Kitap, İstanbul.
- Kaynak, M. (2016), *İstihbarat ve Terör Oyunları*, Selis Kitaplar, İstanbul.
- Kent, S. (2003), *Stratejik İstihbarat*, (Çev. B. Y. Özbek ve N. Ş. Arıca), ASAM Yayınları, Ankara.

- Kinzer, S. (2014), *Şah'ın Bütün Adamları: Bir Amerikan Darbesi ve Ortadoğu'da Terörün Kökenleri*, (Çev. Selim Önal), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Kissinger, H. (2016), *Dünya Düzeni*, (Çev. S. S. Gül), Boyner Yayınları, İstanbul.
- Köseli, M. (2011), *İstihbarat Temel Hususlar ve Güncel Konular*, Adalet Yayınevi, Ankara.
- Lowenthal, M. (2000), *Intelligence: From Secrets to Policy*, CQ Press, Washington.
- McDowell, D. (2009), *Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers and Users*, The Scarecrow Press, Maryland.
- McSherry, J. P. (1999), Operation Condor: Clandestine Inter-American System, *Social Justice* 26(4): 144-174.
- National Security Archive. (2019). *Understanding the CIA: How Covert (and Overt) Operations Were Proposed and Approved during the Cold War*. 04.03.2019, "<https://nsarchive.gwu.edu/briefing-book/intelligence/2019-03-04/understanding-cia-how-covert-overt-operations-proposed-approved-during-cold-war>" (Erişim Tarihi, 18.03.2021).
- Nutter, J. J. (2005), *CIA'nın Karanlık Operasyonları*, (Çev. A. Saraçoğlu), Güncel Yayıncılık, İstanbul.
- Nye, J. S. ve Welch, D. A. (2018). *Küresel Çatışmayı ve İşbirliğini Anlamak*. Çev. R. Akman. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Özcan, N. A. (2014), Türkiye ve Örtülü Operasyonlar, *Milliyet Gazetesi*, 14.01.2014, "<https://www.milliyet.com.tr/yazarlar/nihat-ali-ozcan/turkiye-ve-ortulu-operasyonlar-1821613>" (Erişim Tarihi, 29.10.2020).
- Özcan, N. A. (2018). Örtülü Operasyondan 'Devlet Terörizmine' Kaşıkçı Hadisesi, *TEPAV*, 20.10.2018, "<https://www.tepav.org.tr/tr/blog/s/6316>" (Erişim Tarihi, 30.10.2020).
- Özdağ, Ü. (2002), Stratejik İstihbarat, *Avrasya Dosyası-İstihbarat Özel*, 8(2), 109-149.
- Özdağ, Ü. (2008), *İstihbarat Teorisi*, Kripto Basım Yayım, Ankara.
- Rosenbach, E. ve Peritz, A. J. (2009), Covert Action, *Belfer Center for Science and International Affairs*, "<https://www.belfercenter.org/publication/covert-action>" (Erişim Tarihi, 31.10.2020).
- Ruehsen, M. D. M. (1993), Operation "Ajax" revisited: Iran, 1953. *Middle Eastern Studies*, 29(3), 467-486.
- Sabah. (2010), İlk Siber Saldırı Estonya'daydı, *Sabah Gazetesi*, 06.07.2010, "<https://www.sabah.com.tr/gundem/2010/07/06/ilk-siber-saldiri-estonyadaydi>" (Erişim Tarihi, 31.10.2020).
- Sağıroğlu, A. (2016), Latin Amerika'da Asker-Siyaset İlişkisi: Arjantin ve Şili'deki Askeri Darbelerin Etkileri ve Tarafları, *Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi*, 1(1-2), 40-53.
- Said, E. W. (1987), Irangate: A Many-Sided Crisis, *Journal of Palestine Studies*, 16(4), 27-49.
- Sanger, D. E. (2012), *Confront and Conceal: Obama's Secret Wars and Surprising Use of American Power*, Broadway Books, Portland.
- Scott, L. (2004), Secret Intelligence, Covert Action and Clandestine Diplomacy, *Intelligence & National Security*, 19(2), 322-341
- Seren, M. (2017), Karanlık Prens ve ABD İstihbaratının Örtülü Faaliyetleri, *Anadolu Ajansı*, 16.06.2017, "<https://www.aa.com.tr/tr/analiz-haber/karanlik-prens-ve-abd-istihbaratinin-ortulu-faaliyetleri/842932>" (Erişim Tarihi, 30.10.2020).
- Simchayoff, E. (2020), Operation Infection, *Lessons from History*, 30.07.2020, "<https://medium.com/lessons-from-history/operation-infektion-a1485fe85443>" (Erişim Tarihi, 31.10.2020).

- Slack, K. M. (1996), Operation Condor and Human Rights: A Report from Paraguay's Archive of Terror, *Human Rights Quarterly* 18(2), 492-506.
- Stigal, S. M. (2012). A Strategy Framework for the Intelligence Analyst, *Studies in Intelligence*, 56(3), 59-64.
- Şenel, M. ve Şenel, T. (1970), *Stratejik İstihbarat*, Emniyet Genel Müdürlüğü Önemli İşler Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- Şenel, M. ve Şenel, T. (1972), *Temel Güvenlik Konularımız: Siyasi Polisin El Kitabı*, Emniyet Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- U.S. Department of Justice. (2005), *Intelligence-Led Policing: The New Intelligence Architecture*, Bureau of Justice Assistance, Washington.
- Weiner, T. (2008), *Bir CIA Tarihi: Küllerin Mirası*, (Çev. S. Yeniçeri), Koridor Yayıncılık, İstanbul.
- Winn, P. (2005), Salvador Allende: His political life ... and afterlife, *Socialism and Democracy*, 19(3), 129-159.
- Zepezauer, M. (2001), CIA'nin Büyük Operasyonları, (Çev. H. Böğün), Kaynak Yayınları, İstanbul.

## COVID-19 AND CHALLENGES TO ECONOMIC MODELS AND POLITICAL REGIMES

Osama Shaikh<sup>1</sup>

Huzaiifa Shaikh<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 29/11/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 03/05/2021

Published Date (Yayın Tarihi): 20/06/2021

### ABSTRACT

#### Keywords

Covid-19,  
Capitalism,  
Socialism,  
Democracy,  
Authoritarianism,  
Economic Growth,  
Global Financial  
Crisis, South Asia,  
Lockdown 2020.

The Covid-19 pandemic has unfolded at a time when different countries with different economic & political structures were moving towards their already set challenging goals. The vast hit of the pandemic not only left major advanced economies unconscious of the solution but also obliterated the very pace of developing nations. The decisive parameter in dealing with the contagion has irrefutably been the different forms of economies and regimes. This essay is divided into three parts. In first, we thoroughly discuss the effect of the contagion on capitalistic and socialistic economies distinctly. In second, we estimate and analyze the effects of Lockdown 2020 on the South Asian Countries' economy and compare the Lockdown 2020 economic crisis with the Global Financial Crisis of 2008. Along the same lines, we also estimate, analyze, and discuss the current and future economic trends in South Asian countries during Lockdown 2020. Moreover, this essay also unfolds the preparedness and reaction of different economies and critically analyze the remedial measures such as bailout packages, taken by various developed and developing countries to minimize the economic toll due to covid-19 pandemic. However, in the third section, we critically evaluate the relationship between the Coronavirus and different regimes and the responses of different governances specifically, democratic, and authoritarian to the covid-19 pandemic.

## COVID-19 VE EKONOMİK MODELLERE VE SİYASİ REJİMLERE KARŞI ZORLUKLAR

### ÖZ

#### Anahtar Kelimeler

Covid-19,  
Kapitalizm,  
Sosyalizm,  
Demokrasi,  
Otoriterlik,  
Ekonomik Büyüme,  
Küresel Mali Kriz,  
Güney Asya  
Kilitlenme 2020.

Covid-19 salgını, farklı ekonomik ve siyasi yapılara sahip farklı ülkelerin zaten belirlenmiş zorlu hedeflerine doğru ilerlediği bir dönemde ortaya çıktı. Salgının büyük darbesi sadece büyük gelişmiş ekonomileri çözüm konusunda bilinçsiz bırakmakla kalmadı, aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerin hızını da yok etti. Bulaşıcılıkla başa çıkmada belirleyici parametre, ekonomilerin ve rejimlerin farklı biçimleri olmuştur. Bu makale üç bölüme ayrılmıştır. İlk olarak, bulaşıcılığın kapitalist ve sosyalist ekonomiler üzerindeki etkisini açıkça tartışıyoruz. İkinci olarak, Lockdown 2020'nin Güney Asya Ülkeleri ekonomisi üzerindeki etkilerini tahmin ediyor ve analiz ediyor ve Lockdown 2020 ekonomik krizini 2008 Küresel Finansal Krizi ile karşılaştırıyoruz. Aynı hatlar boyunca, Lockdown 2020 sırasında Güney Asya ülkelerindeki mevcut ve gelecekteki ekonomik eğilimleri de tahmin ediyor, analiz ediyor ve tartışıyoruz. Dahası, bu makale aynı zamanda farklı ekonomilerin hazırlığını ve tepkisini ortaya çıkarmak ve covid-19 salgını nedeniyle ekonomik bedeli en aza indirmek için çeşitli gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler tarafından alınan kurtarma paketleri gibi iyileştirici önlemleri eleştirel bir şekilde analiz ediyor. Bununla birlikte, üçüncü bölümde, Koronavirüs ve farklı rejimler arasındaki ilişkiyi ve farklı yönetimlerin covid-19 salgınına özellikle, demokratik ve otoriter tepkilerini eleştirel olarak değerlendiriyoruz.

**Citation:** Shaikh, O & Shaikh, H.(2021), Covid-19 and Challenges to Economic Models And Political Regimes, ARHUSS, (2021), 4(1): 98-115.

<sup>1</sup> Osama Shaikh, Ankara Yıldırım Beyazıt University, osamashaikhs@gmail.com

<sup>2</sup> Huzaiifa SHAİKH, Ankara Yıldırım Beyazıt University, huzaiifahaid51@gmail.com



## 1. INTRODUCTION

How did countries with different economies and political structures respond to Covid-19? What helped them to endure the cascading effect of the contagion?

If we look at the bigger picture then, the tryst with pandemic started with just one case of a novel coronavirus reported first in Wuhan, China. The contagion's massive outbreak, which could not be limited to just Wuhan, spread globally, resulting in 61,299,371 confirmed cases and around 1,439,784 deaths as that of November 28, 2020 (WHO, 2020). However, the origin story of this pandemic is still a moot concern and scientists across the globe still struggling to reach the root cause i.e., from which species it has passed on to human beings? In the absence of substantial proof and when ordinary masses are coming up only with hypotheses then, it will be portentous to only highlight the Coronavirus' challenges to the various Dynamics of the world. Also, if we look at the status quo of the pandemic, we will observe that every country did not get affected equally and this contagion has affected every possible country more or less than China itself- the place indigenous to Covid-19.

Our work deals with multiple subjects simultaneously which are social, economic and political therefore, we have split our work into three stages. In first, we regress the negative effects of contagion on different economies and from the pieces of evidence, we argue that the belief in capitalism has weakened during the pandemic and this is the reason why many countries are shifting towards inclusive strategies or courageously stating "socialistic measures" rather than what they had been propagating for decades. In the second stage, we have elucidated the challenges posed before economies and we have concluded by comparing this contagion with many other economic crises and have assumed that if we look at the post-pandemic aftermath from the lens of economic situations then, it will show us the familiar picture as that of nuclear catastrophe. The third stage of our analysis primarily focuses on the relationship between different regimes and pandemic, in which we include the dynamic measures and the speed and strength of authoritarian and democratic regimes. Besides, we have also highlighted how major democracies are using this contagion as a tool to double down the autocracy and gradually we conclude that why it is not either Authoritarianism or Democracy but a concoction of both which will help us sail through these unprecedented times.

## 2. MODEL OR THE APPROACH: A TUSSELE BETWEEN CAPITALISTIC & SOCIALISTIC MODEL.

The subjugation of Coronavirus' effect leads to the tussle between progressive and normative economic models which directly pose a threat to their structure.

China having an *alleged* socialist market economy did comparatively well during this pandemic. With the regulation of the economy in the form of a public-private partnership, China managed to arrange numerous hotels and other related services in the quick time interval for quarantining coronavirus affected patients. These factors helped China to fight such a crisis and set an example of how the pandemic could be managed, partially if not fully. This method handling of pandemic soon propagated to other Asian countries and reached western countries where the demand for free and quick treatment including other social securities, gained popularity. Contrary to the ideology which people in the west always believed in and propagated throughout their lives i.e., capitalism, *wanted their lives to be privatized but now they want their deaths to be socialized*. This defection of people from the capitalistic model to the socialistic model, scuffles people to be at which side?

The US government which always believed and propagated capitalism which promotes a life of security' and "a promised career" if one worked hard enough, got exposed by this pandemic. Weeks ago, before COVID-19 arrived in the US no one had thought that situations will escalate that quickly and everything including economy, life, livelihoods will go downhill, and that Americans will be rooting for methods adopted by smaller countries and their poor and rudimentary systems (which they previously called it) as ways of coping up? The people, who advocated Capitalism, now want their government to take control of the health sector and want their hospitals to be nationalized. Such demands were roused because of the losing credibility of corporations and private healthcare systems which feed on money and priorities profits over life. The bafflement from the hands of policymakers and corporations masquerading as experts led the Covid-19 turn into a pandemic or a complete disaster.

Moreover, when the licenses were given to profit-hungry big corporations for making health equipment like the PPE kits, the masks, and the ventilators, it was crystal clear that the treatment for COVID-19 is going to burden the masses. Corporations like General Motors and Victoria Secret got contracts to make ventilators and masks

respectively, exposing the mediocrity of politicians' foresightedness that often amalgamate corporate success with expertness. Covid-19 for sure is lethal but what makes it even more fatal, is the way it was handled and the previously existing broken healthcare systems. Those who are already suffering from diseases such as heart problems, asthma, weak lungs, or lower levels of immunity are more exposed to this virus and face a larger threat, which could have been avoided if there existed a universal health care system or an efficient and affordable health care system previously. So, if the population were relatively healthier than it is now, the fatality rate of Covid-19 could have been minimized. In simpler terms, more lives and livelihoods could have been saved. In view with the disaster capitalism, Covid-19 is a disaster if it arrives in a country which houses unhealthy, poverty-ridden, badly undernourished, with lower levels of social security etc. which explains that the existing system is more responsible for the death caused than the virus itself. Covid-19 has prodigiously exposed the unpreparedness of the capitalist system in handling a pandemic (Adams, 2020). Considering such situations, disaster capitalism as explained by (Klein, 2007) about how during economic crises certain individuals and interest groups from seemingly attractive policies which further worsen the prevailing economic inequality and sabotage civil rights and threaten democracy and social justice. The COVID-19 pandemic has seen such policies being formed by politicians across the world which undermines civil rights and abolishes regulations. Moreover, surveillance capitalism explains the game of data collection of a larger section of populations through various means and later uses it to study the behavioral pattern of that population at large and correlates it to consumer behavior which further serves the interests of neoliberal capitalism. During Covid-19 formation of various medical apps wherein an individual has to put up his personal details and his travel details, his health status, which were made mandatory by the governments to avail the daily course of public and private health and other services, have robbed an individual of his privacy, also the data collected could be used to by to study consumer behavior during a pandemic, which will further benefit big pharmaceutical companies etc. and will make them participate in the supply chain of the market, of which the particular individual has no clue about. Arogya Setu App in India, Hayat Eve Sığar in Turkey, NHS Covid-19 in UK and COVID-Warn-App in Germany are some official applications released by their governments even after facing the significant level of criticism for its privacy concerns and data protection effects (Cosgrove, Karter, Morrill, & McGinley, 2020).

The social democracy has suffered more from the failures of neo-liberalism, when left incompetent in providing suitable alternatives, the onus shifted towards the right which also could not deliver as promised. Just a few years ago socialism was a profane word almost all over the world but with the horrid repercussions of disaster capitalism, it now offers an alternative system with inclusive and sustainable future, it also gives a new start to the dull political and economic sphere by providing alternative answers to a horrendous pandemic and towering ecological blunders. Besides, it also promises healthy life and social security and priorities life over profits. (Faneli & Whiteside, 2020)

As they say, when a crisis prevails everyone is a socialist- even the Trump administration considered giving \$1200 to every adult citizen of America. Trillions of dollars will be given to bail out the citizens who lost their works and jobs as well as to bail out rich corporations- where the latter gets described as “enforced socialism for the rich” like that happened in the 2008 financial crisis when big banks got bailed out from taxpayers’ money. (Žižek, 2020)

The United States with its income support to adult citizens, is a silver lining in this turmoil situations but it still requires structural changes in its system where it can protect its citizens in future as well and provide them with social security and strengthen cuddler capitalism. Also, Europe has the opportunity to turn the pandemic into its people’s favor by maintaining the balance between innovation and social security for future years (Faneli & Whiteside, 2020)

Albert Einstein the modern-day greatest scientist- who was a socialist, regarded that “through the establishment of a socialist economy, accompanied by an educational system which would be oriented toward social goals” society’s ‘grave evils’ could be eliminated”. As we are in this pandemic suffering together, we must, therefore, rise together in a sustainable world through a natural concept of solidarity- i.e. socialism. In particular, Cuba with its impeccable track record in providing international solidarity actions during the crisis helped around 37 countries in their fight against the pandemic.

We never know when such pandemic arrives next in future and socialist health care system which places life above profits would help society survive better, since private hospitals with profit motives can’t grapple such pandemics, hence it is the need of the hour to rollback all such policies which see healthcare as a profit-oriented business,

and no matter if scholars contend that the nationalization of hospitals is an old-school concept but it is definitely proving to be a good move so far.

The exemplary socialistic move could be seen in Denmark, where to curb the economic burden of the masses, the government announced to “cover 75% of the salaries of employees paid on a monthly basis who would otherwise have been fired, with companies paying the remaining amount. For hourly workers covered by the agreement, the government will cover 90% of their wages” (Collington, 2020). For the same duration, the government of the UK “would pay grants covering up to 80% of the salary of workers if companies kept them on their payroll, rather than lay them off as the economy crashes”.

The socialistic measures adopted all over the world are definitely providing instant and interim relief to the people and these measures are getting recognition of the experts and economists all over the world, but the onus now lies on the strategies adopted by socialists to put forth socialism as an efficient alternative in front of capitalism, particularly in minds of the public. Now when the capitalist system is being perceived as a “brooder of pandemics”, spreading socialism into the mainstream is a pragmatic as well as can be a well-timed step. Muldoon, a British political expert predicted that “coronavirus might make socialists of us all. In fact, capitalists underscore that “the Covid-19 crisis is a chance to do capitalism differently” (Michael & Juan, 2020).

### 3. ECONOMIC AFTERMATHS

As the world is struggling with the coronavirus, the economic impact is mounting. The reason being is, non-availability of vaccines and remedies, and therefore, social distancing and lockdown are the only ways which are helping to *flatten the curve of increasing cases*, not ignoring the fact that it has reached over 61.29 million confirmed cases and over 1.43 million deaths globally. When every country was grappling every day to achieve economic goals and to stand out at global level, little did they gave thought to a sudden pandemic like coronavirus, which has brought not only China’s economy but the entire global economy at halt. A particularly worrying feature of this pandemic is the misery suffered by human and economic devastation that will create havoc in developing economies where informal sectors comprise of one-third of the GDP and employ over 70% of the population. Also, after the warning statements by Organization for Economic Co-operation and Development issued on 23<sup>rd</sup> March 2020 which says “the shock from

this virus is bigger than that of financial crisis 2008-09”, economists are envisaging it as one of the worst economic recessions (BBC, 2020)

### 3 (a). COMPARISON OF COVID-19 LOCKDOWN WITH GLOBAL FINANCIAL CRISIS 2008 (GFC 2008)

The blow to the world economy due to pandemic or Lockdown 2020 was quicker and brutal when compared to the Global Financial Crisis (GFC) 2008. In 2008 GFC increased global unemployment by 22 million at the rate of 10.2% in October 2009 (BLS, 2012). However, amid the coronavirus pandemic, several countries were admonished by the health experts to close down every public place which includes- Shops, Malls, Schools, Colleges, Stadiums, Pubs, Bars, Gyms, Industrial Units, and Factories etc. to “flatten the curve” of the Covid-19. This stringent measure i.e., Lockdown meant the quarantining of millions of citizens inside their homes for months and closing down various businesses which ceased almost all socio-economic activities. "In 2008-09 we had a demand shock, and inventories build. This [current crisis] looks likely to have a bigger impact, partly because there is a lot of uncertainty still around and partly because it is both a demand and supply story," according to Philip Jones-Lux, energy market analyst at JBC Energy (DW, 2020).

104

---

To substantiate the abovementioned contention, we have relied on tables attached below which shows the impact of the Global Financial Crisis and Covid-19 Lockdowns on Gross Domestic Product annual percent change. **Table 1** shows that Global real GDP as annual percent change due to GFC (2008) which fell to -2.17%, with almost every major country seeing negative GDP growth rate, except for two South Asian giants of the supply chain i.e., India and China which grew positively and hugely around at 5.6% and 8.3% respectively. **Table 2** shows that the Global real GDP as annual percent change due to Covid-19 Lockdowns 2020 saw huge fall due to supply chain disruptions and subdued consumption as well as investment demand, to -5.2%, with almost every country growing negatively except China which is growing positively but at a significantly marginal rate of 1% than it was projected before the pandemic arrived.

The difference, however, in both the cases is that, during GFC (2008) the supply chain giants viz a viz China and India were not affected by it and the supply chain remained significantly intact. Whereas according to the chart, the average growth of India and China together is -1.1%, which is highly significant and has broken global supply

chain, and the mounting uncertainties about the end of the pandemic, lowered the global consumer demand, globally people began to save and meanwhile, every penny that was saved, was being prevented from investing- causing a halt in the global economic activities which lead to a stagnant world economy for quite a long time. Hence, the global recession due to Lockdown 2020 is highly shocking and will take more years to recover as compared to GFC (2008).

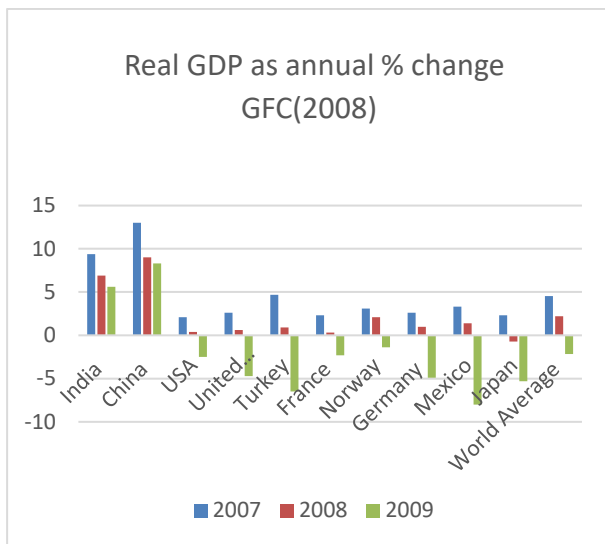


Table 1

(OECD, 2010)

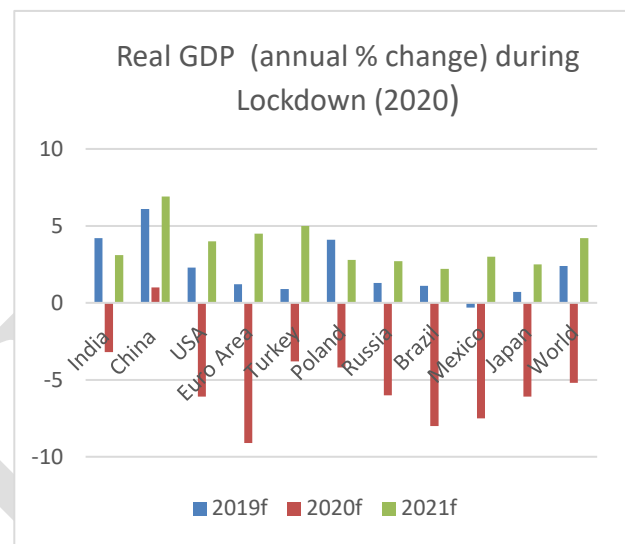


Table 2

(World Bank, 2020)

### 3 (b). Lockdown 2020 and Economic Status of South Asia.

South Asia, the Supply Chain capital of the world, was well affected by the pandemic lockdowns. GDP, Consumer Demand, government expenditures, and inflation rates etc. were all in tantrums. The table above clearly shows that South Asian countries are badly hit by the Lockdowns 2020 and the inappropriate handling of the Crises by the policymakers. The sudden disruptions in the supply chain and a huge fall in global trade worsened economic stats of these countries which were highly dependent on foreign trade.

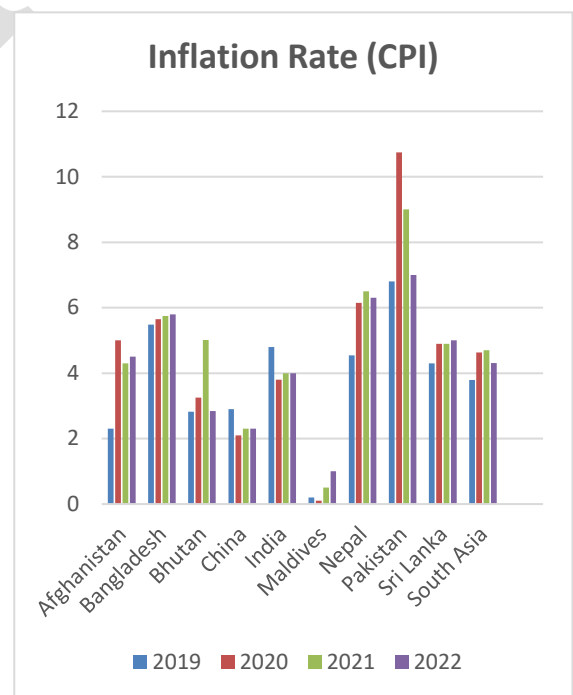
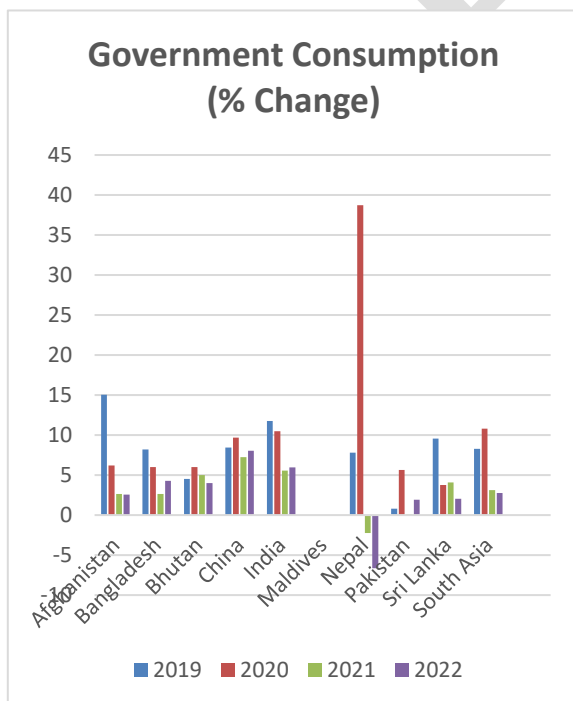
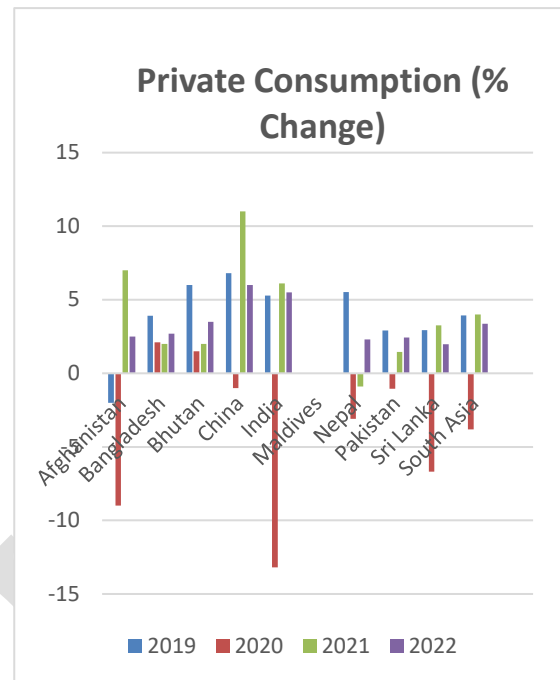
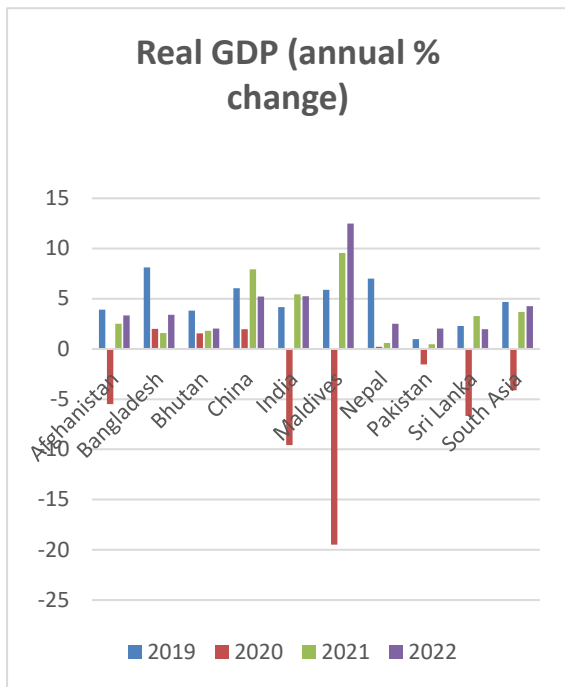


Table 3, 4 5 and 6 Source: (MPO, 2020)



**Table 3** shows that five out of nine countries which includes India as well, will see the GDP growth rate in negatives and South Asia as a whole will grow at -4.11% in the year 2020. India's GDP rate will go as below as -9.57% while of the Maldives which is mostly dependent on the tourism sector, the GDP rate is expected to come down to -19.47%, in the year 2020. The only positive in 2020 GDP growth rates of south Asian countries was that the global supply chain leader China which is to grow at 1.97%, was quick to respond to the pandemic (the latter part of this manuscript talks about the factors behind the same) and therefore could successfully restart the economic activities in a short period. In a nutshell, the future projections are considered positive overall.

**Table 4** shows one of the most important economic indicators of a developing country i.e., private consumption, which declined massively due to income shocks, job losses, and excessive savings due to lesser confidence in future economic conditions in the year 2020. In 2020 alone, the private consumption rate of South Asia declined to -3.8%. India, particularly, has had the steepest fall in the private consumption growth rate of -13.2% due to stringent countrywide lockdowns and permanent closing down of its informal sector which is over 90%. However, the future projections are positive.

Table 5 shows the government expenditure percent change, in south Asian countries which are 10.81% in 2020, was significantly high, as compared to the year 2019 when it was 8.26%. During lockdown 2020, Nepal was the highest jump in its government consumption from 7.8% in 2019 to 38.7% in 2020.

Table 6 shows the inflation rate. With supply shocks but at the same time lowering consumer demand due to income constraints and unavailability of goods and services, the rate of inflation was significantly affected due to pandemic in South Asian. Since the prices of goods increased to 4.6% in 2020 from 3.7% in 2019 in South Asian. But on a positive note, the inflation rate in key supply chain players like India and China got lowered from 4.8% and 2.9% in the year 2019 to 3.8% and 2.1% in the year 2020, respectively. This was due to excessive supply in both these countries.

### **3 (c) PANDEMIC, POLICY MAKERS AND PUNDITS**

In this catastrophic times, similarly severe financial and macroeconomic outcomes have emerged in the very short term and this is why it is important to know the ways

which reflect how coronavirus is sending economic ripples across many sectors and around the world? This is not just a health emergency but an aberration in economic and political systems as well. This pandemic is the amalgamation of so many "unforeseen circumstances" which has exposed our preparedness to overcome such disaster to a different level. Political leaders all around the world have been adamant in their approach in dealing with such a crisis and have abstained themselves from admonitory ideas of the experts which could have ameliorated the situation if not completely vanish it. American President Donald Trump and Brazilian President Jair Bolsonaro appeared very naïve and demurred in their remarks and approach towards handling the situation and Mr. Trump even refused to wear the mask until recently after Mr. Jair tested positive. The negligence at the governing level has been costing thousands of lives and billions of worth of economic properties- five years of economic growth in the US alone (Casselman, 2020) and hence, exacerbating the situation even more harshly.

This can be termed as the Great Deliberate Economic Ceases in the history of the economic world.

### **3 (d). PANDEMIC AND PACKAGES**

In a first, to give life to dying economy and to lift the consumer demand, officials must consider groundbreaking actions to provide direct income support to low paid workers while credit support and tax exemptions to small business owners. When the governments are coming up with unprecedented initiatives to keep things balanced not caring about the deficit it undergoes, it still simmers the hope of bringing the economy back to the square one, as soon as possible.

In a historic move, Trump administration announced \$2 trillion rescue package which was hailed as the largest bailout package in American history (BBC, 2020) and European Union leaders announced a total €750 billion COVID-19 recovery deal to collectively ameliorate the crises wherein, all 27 countries combined will borrow and spend around €250bn in loans and €500bn in grants respectively (The Economist, 2020) whereas the Indian government has announced 20 lakh crore INR (\$307.6 billion PPP) package to reduce the socio-economic shocks of the pandemic (The Economic Times, 2020). But the government should not exceed the limits of expectations, the way G-20 policymakers predicted 'V-shaped' recovery, with a direct fall and followed by a quick surge in growth, is the highly optimistic and vehemently speaking *absurd* thinking, and

"It's going to be more in the best of cases like a 'U' with a long trench in the bottom before it gets to the recovery period. We can avoid it looking like an 'L' if we take the right decisions today." remarked the head of the OECD, Mr. Gurria (Chan, 2020).

Now when the governments all across the world were launching humongous recovery package to save the economy in general and to maintain the consumption demand and supply chain in particular then a new study done by Atif Mian from Princeton University, Ludwig Straub from Harvard University and Amir Sufi from the University of Chicago has shown that these stimuli will deepen inequality. This is mainly because stimulus packages make economies more indebted because of the deficit these packages create in the economy. The study also showed that public, as well as private liability, the stimulus packages and low-interest rates, create, shifts income to big investors who possess the debt, which lowers demand and interest rates even sharply. Now to escape this trap the authors have suggested "less standard macroeconomic policies, such as those focused on redistribution or those reducing the structural sources of high inequality."

As they say, a crisis is the best time to overhaul a system and therefore there is a growing debate that well-protected labour markets, with established laws and by strengthening unions can give workforces a higher level of bargaining power without further worrying about the redistribution. Also, Covid-19 has allowed governments to put out new dawn for finance with higher-level innovation opportunities, cashless and digital economy, and low-cost financial intermediations. It is clear, that the current economic system is in tantrums and a more clear and sustainable system is on its way (The Economist, 2020)

#### **4. CHALLENGES TO POLITICAL FRAMEWORK**

Below we have evaluated the challenges faced by different political regimes all over the world.

##### **4(a). PANDEMIC MEETS REGIMES**

The contagion which has touched every possible country with different forms of the socio-political structure has challenged countries to set out a global perception by combating the virus effectively. The response of the states has varied in terms of speed and strength worldwide, about government's ideology, as Cas Mudde unequivocally wrote that the response to the contagion by the populist & non-populist countries is neither

same nor unitary (Mudde, 2020). But the responsiveness of the various governments has inevitably reignited the already heated debate of two contrasting forms of governance viz. Authoritarianism & Democracy. The reason behind it, is varying *modus operandi* of different types of governments at handling the crisis.

While it is comparatively easier to contemplate what characteristics bring a fruitful pandemic response, it is difficult to work out whether any specific policy is more authoritarian or democratic. For example, South Korea deployed extensive digital surveillance technologies (Jo, 2020) like it combined the monetary cards, CCTV, and GPS detection data of infected people, and then published the results to track down feasible contacts, feel undemocratic to the people in the West. Still, mass tracking and quarantine have felicitated some countries to avoid the incessant forced lockdowns and military patrols that make liberal countries feel as if their movement has been curtailed.

The rigorous actions undertaken by China in tackling pandemic are an undoubtedly strong case for authoritarianism and even WHO has termed its forceful lockdown as “perhaps the most ambitious, agile and aggressive disease containment in history” (Kuo, 2020). Considering China’s tough measures, the *Washington Post* reported under the headline “China’s coronavirus lockdown—brought to you by authoritarianism.” China has also managed to carry out privacy-intrusive measures like Contact tracing with less or no objection from the citizen’s side. On the other hand, such surveillances and data collection technologies have actively been scrutinized by people belonging to democratic nations. The pluralistic nature of democracy tends to make the policy process slow. Lack of transparency had unquestionably been a major drawback of the maneuver of the authoritarian regime and has indeed not delayed decisive measures to curb the spread. With the absence of checks and the lack of public discourse, the policy process can be implemented faster (Li, 2009). Also, China has a highly collectivist culture that made the enforcement of mobility restrictions easier with a rather obedient population, which further leads to the debate between collectivism & Individualism. Another complementary hypothesis is that some cultures compel people to be obedient than others, prompting them to follow more strict lockdown strategies. For example, several studies have corroborated the argument that people belonging to the west especially Europeans and their cultural progeny in North America and Australia stand out as being specifically individualistic and liberal while revealing less adherence, compliance, crew

loyalty (Frey, Chen, & Presidente, 2020). Individualistic countries seem to have a propulsive advantage encouraging higher economic development by rewarding with the social status award for non-compliance and innovation (Gorodnichenko & Roland, 2011), and bring out more patents for inventions (Gorodnichenko & Roland, 2017). The opposite side of an individualistic culture is that it makes collective behaviour gruelling (Gorodnichenko & Roland, 2015), such mounting as a coordinated action to a pandemic. The reason behind it could be the individualistic cultural characteristics which are related to negative attitudes towards government involvement (Pitlik & Rode, 2017). Though it is important to note that, to contain the spread of Covid-19, not only co-ordination as seen in the collectivist countries but also innovative and dynamic measures of individualistic ones, will be required. And to survive this pandemic, there is no doubt that various democracies have shifted from the individualistic model to rather a flexible model that promotes the emergence of a collectivist community.

#### **4 (b). DOUBLING DOWN THE AUTOCRACY**

The social distancing measures that have cut the spread of the contagion thus far are a threat to the liberal democratic norms of the contemporary world. In a nutshell, the control of citizens has been a key to control the disease. Apparently, the irony of this contagion is the very methods which liberal democracies are using to fight the virus are similar to the tactics that authoritarian leaders use to dominate their people. (Wang, 2020)

As this contagion brings the world to a doddering halt and concerned citizens demand action, leaders around the world are using demagoguery powers and grabbing virtually dictatorial authority with negligible hostility. (Gebrekidan, 2020) Globally, it is evident that many democratic, as well as authoritarian states, are taking advantage of the contagion to further obliterate “checks and balances” and gradually destroy the process of accountability thereby establishing their stature of power. For instance, in Hungary, a new law allows the prime minister to rule by decree incessantly, without any parliamentary watchdog. Similarly, in the Philippines, the parliament passed a new law which grants President Rodrigo Duterte almost unlimited emergency powers. Besides, in Cambodia, a new draft law for a national emergency would entrench the government with boundless access to martial control while substantially restricting citizens’ political rights. Similarly, under the guise of stopping misinformation about the COVID -19 and its spread,

various governments restricted treasured rights such as freedom of expression. Like the Chinese government who detained journalists on the ground for reporting about the outbreak. Similarly, in world's largest democracy i.e., INDIA, an FIR was filed against a journalist who reported the challenges faced by people in one of the villages of India's northern state Uttar Pradesh during unprecedented Covid-19 lockdowns. Evidently, leaders around the world have behaved more harshly and brought such legislation simply to expand the ambit of their power. The moot point, however, is, Will they ever relinquish them? As the historical evidence suggests that the Governments have never hesitated to go ultra vires during the times of any crisis, to expand the horizon of their executive powers and restrict individual rights and liberty. Ironically, these actions of any form of government are just the tip of an iceberg of autocracy. And during the pandemic, the citizens who belong to democratic nations feel as if they are staking freedom to protect themselves from the virus. The balance between guaranteed rights of the individual and mode of curbing the contagion is working as Quid Pro Quo i.e., something for something. Even if we assume that democratic nations are not completely heading towards authoritarianism, but a post-pandemic world could be less democratic than its previous version because the tools that have been temporarily used in the fight against a once-in-a-lifetime disease may become long-lasting. What worse is that the outlook for the human rights condition in authoritarian regimes is even more blurred. There is no doubt that this pandemic will eventually abate, but the governments' clever use of demagoguery language for expansion of power may be one of the pandemic's most durable after effect. (Roth, 2020).

## 5. CONCLUSION

The bad news is that the COVID-19 crisis is exacerbating the tussle between socialism and capitalism and the result could be if vehemently estimating, a decisive global shift towards the socialistic model in parts if not full and the good news is that we can utilize this current situation of a health crisis to build a more comprehensive and sustainable economy. The concern should not be to prolong or restrict government support but to shape it appropriately.

The lockdown 2020 has severely affected the different economies in the more or less same manner and the GDP, Private Consumption, Private and Government Investment, Inflation rates are all in tantrums in all parts of the world including South

Asian nations which house key players of the global supply chain. The comparison of Covid-19 crisis with Global Financial Crisis reveals that economic toll compiled with human death and miseries the pandemic brought with, makes it more gruesome and deadly and, therefore, the future economic trends are in bad shape and will take time to come back to what they were before the pandemic.

Also, amid this pandemic when the line of classifying government into various types has got blurred, every form of government has twinned with authoritarianism which has, therefore, aggravated democratic lapse & authoritarian consolidation. The important thing to note is that this contagion may not only restructure the important worldwide debate about the relative functioning of authoritarian and democratic governance but also doubts the very existence of progressive political ideologies and theories. And at this time, it is difficult to contemplate who is right and how? Because it will be too naive to conclude which political system will be more effective at handling the crisis. We have seen authoritarian regimes like Singapore, Vietnam who have done great so far and on the other hand like Iran who has done poorly. Talking about democracies, the countries who have done well so far are Taiwan and South Korea and others like Italy, India and the US who have not. The decisive component is not only type of regimes but also lessons learned from past health emergencies and a country's levels of financial capacity, etc. which play a crucial role in concluding the quality of responses so far. Apparently, when authoritarians have overshadowed major democracies across the globe with their innate abilities to take stringent measures which have therefore helped in curbing the spread of Covid-19, the concern to curb the spread is greater than the concern for a democratic recession because to survive this pandemic, we need to have a hybrid state and there is no doubt why democracies have shifted to a rather flexible model i.e., concoction of authoritarianism and democracy.

**REFERENCES:**

- Adams, V. (2020, March 26). *Somatosphere*. Retrieved July 23, 2020, from Disasters and capitalism...and COVID-19.: <http://somatosphere.net/2020/disaster-capitalism-covid19.html/>
- BBC. (2020, MARCH 23). Retrieved from Global economy will suffer for years to come, says OECD: <https://www.bbc.com/news/business-52000219>
- BBC. (2020, March 30). Retrieved July 22, 2020, from Coronavirus: Trump signs into law largest bailout in US history: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-52070718>
- BLS. (2012, February). Retrieved August 05, 2020, from The Recession of 2007–2009: [https://www.bls.gov/spotlight/2012/recession/pdf/recession\\_bls\\_spotlight.pdf](https://www.bls.gov/spotlight/2012/recession/pdf/recession_bls_spotlight.pdf)
- Casselmann, B. (2020, July 30). *A Collapse That Wiped Out 5 Years of Growth, With No-Bounce in Sight*. Retrieved from The New York Times: <https://www.nytimes.com/2020/07/30/business/economy/q2-gdp-coronavirus-economy.html?auth=login-google>
- Chan, S. P. (2020, March 23). *BBC*. Retrieved July 22, 2020, from Global economy, will suffer for years to come, says OECD: <https://www.bbc.com/news/business-52000219#:~:text=The%20world%20will%20take%20years,bigger%20than%20the%20financial%20crisis.>
- Collington, R. (2020). *Denmark is helping those who can't work due to coronavirus – why isn't the UK?* Retrieved from The Guardian: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/mar/18/denmark-coronavirus-uk-government-workers-employees>
- Cosgrove, L., Karter, J. M., Morrill, Z., & McGinley, M. (2020). Psychology and Surveillance Capitalism: The Risk of Pushing Mental Health Apps During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Humanistic Psychology*, 15.
- DW. (2020). Retrieved from Coronavirus shock vs. global financial crisis — the worse economic disaster?: <https://www.dw.com/en/coronavirus-shock-vs-global-financial-crisis-the-worse-economic-disaster/a-52802211>
- Faneli, C., & Whiteside, H. (2020). COVID-19, Capitalism and Contagion. *Alternate Routes: A Journal of Critical Social Research*.
- Frey, C. B., Chen, C., & Presidente, G. (2020). Democracy, Culture and Contagion: Political Regimes and Countries Responsiveness to Covid-19. *Oxford Martin School, Oxford University*, 20.
- Gebrekidan, S. (2020, March 30). *For Autocrats, and Others, Coronavirus Is a Chance to Grab Even More Power*. Retrieved from The new york times: <https://www.nytimes.com/2020/03/30/world/europe/coronavirus-governments-power.html>
- Gorodnichenko, & Roland. (2017). Culture, Institutions and Wealth of Nations. *Review of Economics and Statistics*.
- Gorodnichenko, Y., & Roland, G. (2011). Which dimensions of culture matter for long-run growth? *American Economic Review*.
- Gorodnichenko, Y., & Roland, G. (2015, May 14). *Are there cultural obstacles to democratisation?* Retrieved from VOXEU: <https://voxeu.org/article/role-culture-democratisation>
- Jo, E. A. (2020, April 13). *South Korea's Experiment in Pandemic Surveillance*. Retrieved from The Diplomat: <https://thediplomat.com/2020/04/south-koreas-experiment-in-pandemic-surveillance/>
- Klein, N. (2007, October). Disaster Capitalism: The new economy of catastrophe". *Harper's Magazine*.



- Kuo, L. (2020, March 9). *How did China get to Grips with its Coronavirus Outbreak?* Retrieved from The Guardian: [https://amp-theguardian-com.cdn.ampproject.org/v/s/amp.theguardian.com/world/2020/mar/09/how-did-china-get-grips-with-coronavirus-outbreak?usqp=mq331AQKAGYAdygl8KP8OqvSLABIA%3D%3D&amp\\_js\\_v=0.1#referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp;share=https%3A%2F%2F](https://amp-theguardian-com.cdn.ampproject.org/v/s/amp.theguardian.com/world/2020/mar/09/how-did-china-get-grips-with-coronavirus-outbreak?usqp=mq331AQKAGYAdygl8KP8OqvSLABIA%3D%3D&amp_js_v=0.1#referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp;share=https%3A%2F%2F)
- Li, Q. (2009). Democracy, Autocracy, and Expropriation of Foreign Direct Investment. *Sage Journals*.
- Michael, D., & Juan, S. (2020, March 23). *Responding to COVID-19 Through Socialist(ic) Measures: A Preliminary Review*. Retrieved from SSRN: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3559398](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3559398)
- MPO. (2020). Retrieved from Macro Poverty Outlook World Bank: <https://www.worldbank.org/en/publication/macro-poverty-outlook#sec4>
- Mudde, C. (2020, March 27). *Will the coronavirus 'kill populism'? Don't count on it*. Retrieved from The Guardian: [https://amp-theguardian-com.cdn.ampproject.org/v/s/amp.theguardian.com/commentisfree/2020/mar/27/coronavirus-populism-trump-politics-response?usqp=mq331AQFKAGwASA%3D&amp\\_js\\_v=0.1#aoh=15970027930400&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp\\_tf=From%20%251%25](https://amp-theguardian-com.cdn.ampproject.org/v/s/amp.theguardian.com/commentisfree/2020/mar/27/coronavirus-populism-trump-politics-response?usqp=mq331AQFKAGwASA%3D&amp_js_v=0.1#aoh=15970027930400&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp_tf=From%20%251%25)
- OECD. (2010). Global economic crisis: GDP growth. In *Measuring Globalisation: OECD Economic*. Paris: OECD Publishing.
- Pitlik, H., & Rode, M. (2017). Individualistic values, institutional trust, and interventionist attitude. *Journal of Institutional Economics*.
- Roth, K. (2020). *How authoritarians are exploiting the COVID-19 Crisis to grab Power*. New York: The New York Review of Books.
- The Economic Times*. (2020, May 15). Retrieved July 22, 2020, from India's Rs 20 lakh crore Covid relief package one among the largest in the world: <https://economictimes.indiatimes.com/news/economy/finance/latest-stimulus-package-among-largest-in-the-world/articleshow/75701976.cms>
- The Economist*. (2020, July 21). Retrieved July 22, 2020, from EU leaders agree on a massive, €750bn covid-19 recovery deal: <https://www.economist.com/europe/2020/07/21/eu-leaders-agree-on-a-massive-eu750bn-covid-19-recovery-deal>
- The Economist*. (2020, July 25). Retrieved August 19, 2020, from The covid-19 pandemic, is forcing a rethink in macroeconomics: <https://www.economist.com/briefing/2020/07/25/the-covid-19-pandemic-is-forcing-a-rethink-in-macroeconomics>
- Wang, A. (2020, May 23). *Authoritarianism in the Time of COVID*. Retrieved from Harvard International Review: <https://hir.harvard.edu/covid-authoritarianism/>
- WHO. (2020, November 02). Retrieved from WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard: <https://covid19.who.int/>
- World Bank*. (2020, June). Retrieved from Global Economic Prospects: <http://pubdocs.worldbank.org/en/400631588785001198/Global-Economic-Prospects-June-2020-GDP-growth-data.xlsx>
- Žižek, S. (2020, March 18). *Is Barbarism with a Human Face Our Fate?* Retrieved July 24, 2020, from Criticalinquiry: <https://critinquiry.wordpress.com/2020/03/18/is-barbarism-with-a-human-face-our-fate/>

MANAGEMENT PRACTICES OF BIDANI-ASSISTED NUTRIPAK  
PRODUCERS ASSOCIATIONS IN SELECTED MUNICIPALITIES IN LEYTE  
AND SOUTHERN LEYTE, PHILIPPINES

Christian Ulysses G. Cagasan<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 19/11/2020

Nilda T. Amestoso<sup>2</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 18/02/2021

Published Date (Yayın Tarihi): 20/06/2021

ABSTRACT

Keywords

Women's  
associations,  
Nutripak  
production,  
management  
practices

Studies on knowledge, attitudes and practices are important to help the organizations assess their current situation and improve future operations. This study was conducted to determine the level of management practices adopted by the BIDANI-Assisted Nutripak Producers Associations in selected municipalities in Leyte and Southern Leyte as influenced by the members' management knowledge and attitude. Primary data on the respondents' socio-demographic characteristics, management knowledge, attitudes and practices were gathered through personal interviews with 67 respondents from the four associations using a self-made questionnaire. Data on the associations' profile were gathered from the documents available in the associations' files, and through key informant interviews with association officers. Data were analyzed using descriptive (totals, means and percentages), while relationships among variables were determined using the Chi-Square Test and Spearman's rank order correlation.

Results showed that the respondent's level of management knowledge and practice ranged from moderate to high, while their attitude ranged from positive to very positive. Analysis of the relationships among variables showed that the respondents' association had a highly significant relationship with knowledge ( $\chi^2 = 19.830$ ;  $p = 0.003$ ) and practice ( $\chi^2=19.112$ ;  $p = 0.004$ ), age had a significant and positive relationship with knowledge ( $r=0.254$ ;  $p < 0.01$ ), while number of children had a highly significant but negative relationship with knowledge ( $r = 0.363$ ;  $p < 0.01$ ). On the other hand, knowledge had a significant but negative correlation with practice ( $r = -0.310$ ;  $p < 0.05$ ), while attitude had a highly significant positive relationship with practice ( $r = 0.477$ ,  $p < 0.01$ ).

FİLİPİNLER, FİLİPİNLER, LEYTE VE GÜNEY LEYTE'DEKİ SEÇİLMİŞ BELEDİYELERDE  
BIDANI DESTEKLİ NUTRİPAK ÜRETİCİ BİRLİKLERİNİN YÖNETİM UYGULAMALARI

ÖZ

Anahtar  
Kelimeler

Kadın  
dernekleri,  
Nutripak  
üretimi,  
yönetim  
uygulamala

Bilgi, tutum ve uygulamalarla ilgili çalışmalar, kuruluşların mevcut durumlarını değerlendirmelerine ve gelecekteki operasyonlarını iyileştirmelerine yardımcı olmak için önemlidir. Bu çalışma, üyelerin yönetim bilgisi ve tutumundan etkilenen Leyte ve Güney Leyte'deki seçilmiş belediyelerdeki BIDANI Destekli Nutripak Üretici Dernekleri tarafından benimsenen yönetim uygulamaları düzeyini belirlemek için yapılmıştır. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, yönetim bilgisi, tutumları ve uygulamalarına ilişkin birincil veriler, kendi kendine anket kullanılarak dört dernekten 67 katılımcı ile kişisel görüşmeler yoluyla toplandı. Derneklerin profiline ilişkin veriler, dernek dosyalarında bulunan belgelerden ve dernek yetkilileriyle önemli muhbir görüşmelerinden toplandı. Veriler tanımlayıcı (toplamlar, ortalamalar ve yüzdeler) kullanılarak analiz edilirken, değişkenler arasındaki ilişkiler Ki-Kare Testi ve Spearman'ın sıra sıralaması korelasyonu kullanılarak belirlendi.

Sonuçlar, katılımcının yönetim bilgisi ve uygulama düzeyinin orta ile yüksek arasında değişirken, tutumlarının olumlu ile çok olumlu arasında değiştiğini göstermiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin analizi, katılımcıların ilişkisinin bilgi ( $\chi^2 = 19.830$ ;  $p = 0.003$ ) ve uygulama ( $\chi^2 = 19.112$ ;  $p = 0.004$ ) ile oldukça anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu, yaşın bilgi ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğunu ( $r = 0,254$ ;  $p < 0,01$ ), çocuk sayısının bilgi ile oldukça anlamlı ancak olumsuz bir ilişkisi vardır ( $r = 0,363$ ;  $p < 0,01$ ). Öte yandan, bilginin uygulama ile anlamlı fakat negatif bir korelasyonu varken ( $r = -0.310$ ;  $p < 0.05$ ), tutumun uygulama ile oldukça anlamlı pozitif bir ilişkisi ( $r = 0.477$ ,  $p < 0.01$ ) bulunmuştur.

**Citation:** Cagasan, C. U. G. & Amestoso, N. T. (2021), Management Practices Of Bidani-Assisted Nutripak Producers Associations in Selected Municipalities in Leyte And Southern Leyte, Philippines, ARHUSS, (2021), 4(1): 116-134.

<sup>1</sup> Visayas State University, [chanman.cagasan@gmail.com](mailto:chanman.cagasan@gmail.com)

<sup>2</sup> Visayas State University, [nilda.amestoso@vsu.edu.ph](mailto:nilda.amestoso@vsu.edu.ph)

## 1. INTRODUCTION

In areas where poverty incidence is high and in those hard-hit by calamities, livelihood projects have long been recognized as a vehicle for people to earn their living and secure their basic needs. These livelihood activities, in general, have been identified as means to help address the problem of poverty in the rural villages (DFID, 2002). Throughout the Philippines and over the years, livelihood projects have been conducted by associations and cooperatives with both government and non-government agencies providing assistance in the conceptualization and implementation of these livelihood programs.

The Barangay Integrated Development Approach for Nutrition Improvement (BIDANI) is a community-based participatory development approach which envisions “to improve nutrition and general well-being of the poor through more effective organizations of the barangay/municipality/city structure and improved capacities of local government in planning and management of program/project activities (PPAs) aimed at poverty alleviation and meeting the basic needs of the populace” (Cruz, 2014). BIDANI promotes socio-economic development through a process of participative planning and appraisal of activities, facilitated by academic institutions of higher learning through their extension programs and implemented by the village people in partnership with government and non-government agencies/organizations with the end goal of poverty alleviation, along with good governance, food security and nutrition improvement.

To attain its vision and achieve its mission and goals, BIDANI provided opportunities for people participation in assessing their problems and situations; in planning, implementing, monitoring, and evaluating program/ projects/activities (PPAs); and in uplifting the general welfare of people through trainings on specific skills, both technical and social.

Since its inception in 1978, BIDANI has assisted five (5) Nutripak processing associations in Leyte. As of 2017, only three of these associations are still active, one stopped its processing operations, while the other one is experiencing management problems. The decreasing number of active Nutripak processing associations and the inability of those which are still operating to grow in terms of production volume and number of members necessitate an evaluation of how well the officers and members of

these associations have learned and practiced basic management discipline needed for survival and growth.

This study is unique compared to other researches focusing on identifying the factors that affects organizational performance because most research studies on widely known organizations or people such as farmers (Mateo et al., 2021; Chuang et al., 2020; Mainack Dione et al., 2020), medical organizations (Palati et al., 2020; Hamed et al., 2020; Bepari et al., 2019), and business organizations (Bas et al., 2006; Egbu et al., 2005; Kourilsky et al., 2004). There has no enough studies published today about small scale women's organizations. And no study has been conducted yet to evaluate the performance of these BIDANI-Assisted associations, an all women organization in Leyte.

This study was conducted to assist the BIDANI management in identifying gaps in the delivery of the needed technical assistance to improve both management practices and business performance making the associations truly instruments to help solve poverty.

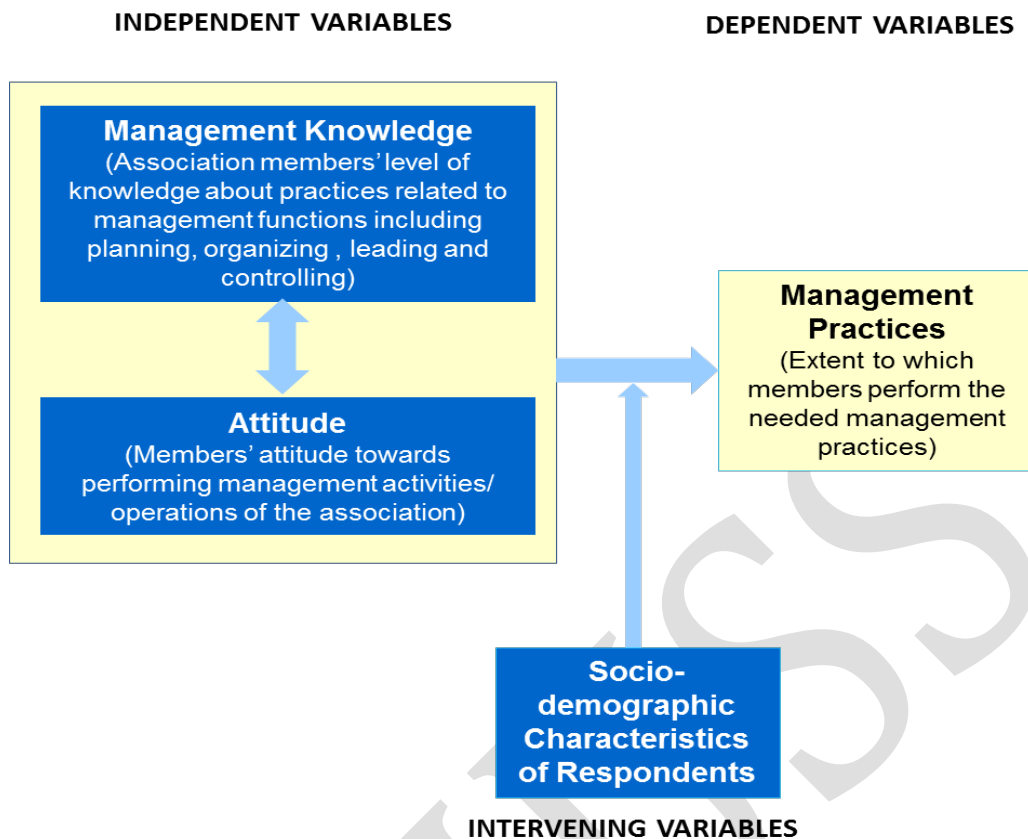
## 2. MATERIALS AND METHODS

### 2.1. Theoretical framework

This study was conducted based on the knowledge-attitude-practice model (Schwartz, 1976) which was also based on the cognitive-affective-behavior theory in social psychology. This study conceptualized that the knowledge about management introduced to the officers and members of the associations and their attitude towards such knowledge would be related to their actual management practices (Figure 1). Knowledge and attitudes were considered as the independent variables, while actual management practices were treated as the dependent variables.

It was also assumed that the respondents' socio-demographic characteristics including age, educational attainment, civil status, organizational affiliation, and attendance to trainings may influence the association members' knowledge acquisition and attitude formation. Thus, these were considered as intervening variables in this study.

**Figure 1.** Conceptualized relationships between the independent and dependent variables



## 2.2. Study Sites

This study was conducted in four municipalities where BIDANI-Assisted Nutripak-Producer Women's Associations are located. These municipalities include: Baybay City, Hindang and Merida in Leyte and Macrohon in Southern Leyte.

## 2.3. Selection of Respondents and Sampling Procedure

The respondents came from the following BIDANI-Assisted Nutripak Producers Associations: the MASAGANA Rural Improvement Club (MRIC) in Baybay City, Leyte; Hindang Barangay Nutrition Scholars Nutripak Producers Association (HIBNUPA) in Hindang, Leyte; Merida Volunteers Nutripak Production and Food Processing Association (MERVNUPFA) in Merida, Leyte; and the Sta. Cruz Nutripak Producers Association (SACNUPA) in Macrohon, Southern Leyte.

This study used complete enumeration, which means that all of the active officers and members of the four selected BIDANI-Assisted Women's Associations were selected as respondents for this study. In Baybay, all the 20 association members were present during the data gathering (Table 1). Some of the members of the associations in Macrohon and Hindang were not available for the interview while in Merida, only 11 members have

remained active and were available for the survey. All in all, the study had 67 respondents distributed as follows: 20 from Baybay composed of 7 officers and 13 members, 19 from Hindang composed of 7 officers and 12 members, 17 from Macrohon composed of 5 officers and 12 members and 11 from Merida 5 of whom are officers and 6 are members.

**Table 1:** Distribution of respondents by association

ASSOCIATION	OFFICERS	MEMBERS	TOTAL	PERCENT
MASAGANA Rural Improvement Club (Baybay City)	7	13	20	29.9
HIBNUPA (Hindang, Leyte)	7	12	19	28.4
SACNUPA (Macrohon, So. Leyte)	5	12	17	25.4
MERVNUPFA (Merida, Leyte)	5	6	11	16.4
TOTAL	24	38	67	100.0

#### 2.4. Data Collection Procedure

Before data collection, permission to conduct the study was secured from the Mayor and barangay captains of the municipalities and barangays where the associations are located. Permission was also secured from the presidents of the associations. Moreover, informed consent was sought from the selected respondents.

Primary and secondary data were used for the study. Primary data on the respondents' socio-demographic characteristics, management knowledge, attitudes, and management practices were gathered through personal interviews with the selected respondents using a self-made questionnaire. The questionnaire was divided into four parts as follows: (1) Socio-demographic Characteristics of Respondents; (2) Management Knowledge, (3) Attitudes and (4) Management Practices.

The Knowledge section determined the respondents' level of knowledge about the four identified managerial functions (Isenberg, 1986), namely: planning, leading, organizing and controlling.

On the other hand, the Attitude section measured the respondents' level of agreement or disagreement to statements related to the importance of applying the management knowledge introduced to them.

The Practice section determined the extent to which the members of the associations practice what they know about managing an association and its business.

Data on the associations' profile were gathered from the documents available in the associations' files, and through key informant interviews with association officers.

### 2.5. Data Analysis

Data on the associations' profile and the respondents' socio-demographic characteristics, knowledge, attitudes and management practices were analyzed using descriptive statistics including frequencies, percentages, totals and means.

On the other hand, relationships among variables, particularly between the respondents' socio-demographic characteristics (with interval measurement), knowledge, attitudes and management practices were determined using Spearman's rank order correlation, while relationships between the respondents' socio-demographic characteristics (with nominal measurement), and their levels of knowledge, attitudes and practices will be determined using the Chi-square test.

## 3. RESULTS AND DISCUSSION

### 3.1 Profile of the BIDANI-Assisted Associations

The profiles of the four associations are summarized in Table 2. All of these associations are composed of women members. All of the four also focused on the production of Nutripak, a nutritious food mix composed of rice, mongo, and sesame seeds. This Nutripak is used for the municipality's nutrition improvement program.

**Table 2:** Profile of the Nutripak producers associations

VARIABLE	ASSOCIATION			
	MRIC Baybay	HIBNUPA Hindang	SACNUPA Macrohon	MERVNUPFA Merida
Year organized	1999	2010	2012	2009
Years Active	18	7	5	8
Registration with DOLE	2015	2011	None yet	None yet
Number of original members	20	20	20	50

Number of members replaced	9	Unspecified	3	Unspecified
Number of active members	20	20	20	11
Ave. Annual Production Volume (in 20 grams/pack)	6,883	2,667	2,588	1,256
Annual Productivity of Labor	344.15	133.35	129.40	114.18

### 3.2. Socio-demographic characteristics of the respondents

#### 3.2.1. Age, education attainment, civil status and number of children

Table 3 shows that majority of the members of the Nutripak producing associations are married, middle aged women with 1 to 3 children who only finished High school.

**Table 3:** Percent distribution of respondents by age, educational attainment, civil status and number of children<sup>1</sup>

SOCIO-DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS	ASSOCIATION				TOTAL (n = 67)
	MRIC Baybay (n = 20)	SACNUPA Macrohon (n = 17)	HIBNUPA Hindang (n = 19)	MERNUPA Merida (n = 11)	
<b>Age</b>					
Young (21 years and below)	0	0.00	0.00	9.1	1.5
Middle aged (22 to 45 years old)	45	35.3	63.2	36.4	46.3
Old (46 to 59 years old)	25	35.3	36.8	54.5	35.8
Senior citizen (60 years old and above)	30	29.4	0.0	0.0	16.4
TOTAL	100	100	100	100	100
<b>Educational attainment</b>					
Elementary	15	29.4	5.3	18.2	16.4
High school	40	47.1	52.6	27.3	43.3
College	45	23.5	42.1	54.5	40.3
TOTAL	100	100	100	100	100
<b>Civil status</b>					
Single	10	0	21.1	18.2	11.9
Married	60	88.2	68.4	72.7	71.6



SOCIO-DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS	ASSOCIATION				TOTAL (n = 67)
	MRIC Baybay (n = 20)	SACNUPA Macrohon (n = 17)	HIBNUPA Hindang (n = 19)	MERNUPA Merida (n = 11)	
<b>Age</b>					
Young (21 years and below)	0	0.00	0.00	9.1	1.5
Middle aged (22 to 45 years old)	45	35.3	63.2	36.4	46.3
Old (46 to 59 years old)	25	35.3	36.8	54.5	35.8
Senior citizen (60 years old and above)	30	29.4	0.0	0.0	16.4
Widow	20	11.8	10.5	0	11.9
Separated	10	0	0	9.1	4.5
TOTAL	100	100	100	100	100
<b>Number of children</b>					
No children	5	5.9	26.3	9.1	11.9
1 to 3 children	65	64.7	52.6	54.5	59.7
4 to 6 children	25	17.6	15.8	36.4	22.4
7 or more children	5	11.8	0	0	4.5
9 or more	0	0	5.3	0	1.5
TOTAL	100	100	100	100	100

<sup>1</sup>Percent values per column are computed based on the total number of respondents per association

### 3.2.2. Education, income and organizational affiliation

Table 4 shows that majority of the members of the Nutripak producing associations are women who are below poverty who gets monthly income from other means but many are plain housewives.

**Table 4:** Percent distribution of respondents according to their occupation, income and organizational affiliation<sup>1</sup>

SOCIO-DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS	ASSOCIATION				TOTAL (N = 67)
	MRIC Baybay (n = 20)	SACNUPA Macrohon (n = 17)	HIBNUPA Hindang (n = 19)	MERVNUPFA Merida (n = 11)	
<b>Occupation*</b>					
Plain housewife	45	17.6	15.8	18.2	25.4
Barangay Nutrition Scholar	0	5.9	57.9	0	17.9

Barangay Health Worker	5	29.4	0	0	8.9
Barangay official	0	23.5	0	9.1	7.5
Dressmaking	15	5.9	0	0	7.9
Animal raising	0	11.8	0	9.1	4.5
Manicure/pedicure	0	5.9	0	9.1	3.0
Food processing & vending	0	5.9	0	0	1.5
Others (4Ps teller, tricycle driver, not specified)	40	0	26.3	54.5	28.4
<b>Monthly income</b>					
Below poverty line (below P8,669.00)	95.0	88.2	100	100	95.5
Above poverty line (above P8,669.00)	5.0	11.8	0	0	4.5
TOTAL	100	100	100	100	100
<b>Organizational affiliation*</b>					
Women's association	100	100	100	100	100
Religious organizations	0	5.9	21.1	18.2	10.4
Others (PTA, barangay associations, etc.)	0	0	21.1	36.4	11.9

\*Percent values per column are computed based on the total number of respondents per association

### 3.2.3. Trainings attended

Table 5 shows that the members took other forms of training and most of them were able to attend the Nutripak processing training.

**Table 5:** Percent distribution of respondents according to the trainings they have attended

TRAININGS ATTENDED*	ASSOCIATIONS				TOTAL (n = 67)
	MRIC Baybay (n = 20)*	SACNUPA Macrohon (n = 17)*	HIBNUPA Hindang (n = 19)	MERVNUPF A Merida (n = 11)	
Nutripak and other food processing training	100	82.4	52.6	27.3	70.1
Financial management training	0	17.6	15.8	90.9	23.9
Bookkeeping	10	11.8	0	0	6.0
Strategic planning	0	5.9	0	0	1.5

BMIS	0	5.9	0	0	1.5
Handicraft making	0	23.5	5.3	0	7.5
Entrepreneurship training	25	0	0	0	7.5
Others	40	70.6	100	90.9	85.1

\*Multiple response

### 3.3 Management Knowledge, Attitude and Practices

It was found out in this study that generally, the members of the associations have Moderate Level of knowledge about managerial functions, Positive Attitude, and practice these managerial functions Moderately.

**Table 6:** Respondents' mean ratings on their level of knowledge, attitude and practice of the four functions of management

VARIABLE	ASSOCIATION				WEIGHTED MEAN
	MRIC Baybay (n = 20)	SACNUPA Macrohon (n = 17)	HIBNUPA Hindang (n = 19)	MERVNUPFA Merida (n = 11)	
Knowledge <sup>1</sup>	3.13 (M)	2.98 (M)	3.00 (M)	3.17 (M)	3.10 (M)
Attitude <sup>2</sup>	3.12 (P)	3.17 (P)	3.37 (VP)	3.07 (P)	3.19 (P)
Practice <sup>3</sup>	2.69 (M)	3.35 (H)	3.34 (H)	3.29 (H)	3.17 (M)

<sup>1</sup> Levels of knowledge: H = High (3.26 to 4.0), M = Moderate (2.51 to 3.25), L = low (1.76 to 2.50), VL = Very low or no knowledge at all (1.00 to 1.75)

<sup>2</sup> Attitude level: VP = Very positive (3.26 to 4.00), P = Positive (2.51 to 3.25), N = Negative (1.76 to 2.50), VN = Very negative (1.00 to 1.75)

<sup>3</sup> Extent of practice: H = Highly practiced or practiced to a great extent (3.26 to 4.00); M = Moderately practiced (2.51 to 3.25), L = Low practice or slightly practiced (1.76 to 2.50), VL = very low level of practice or not practiced at all (1.00 to 1.75)

### 3.4. Relationships among variables

#### 3.4.1. MRIC in Baybay City, Leyte

There were no significant relationships between the MRIC respondents' civil status, educational attainment and position in the association and their knowledge, attitude and practice of the management functions (Table 7). This means that civil status, educational attainment and position in the association did not influence the respondents' level of management knowledge, attitudes and practice.

**Table 7:** Chi-square test results showing relationships between civil status, educational attainment and position in the association and the MRIC respondents' knowledge, attitude and practice

INDEPENDENT VARIABLES	DEPENDENT VARIABLES		
	Knowledge	Attitude	Practice
Civil status	4.722	7.714	6.078
Educational attainment	2.407	2.964	4.412
Position in the association	0.586	0.597	0.737

Table 8 shows that the other socio-demographic characteristics were also not able to influence the respondents' knowledge, attitude and practice.

**Table 8:** Results of the Spearman's rank correlation showing the relationships between the MRIC respondents' age, income and number of children and their knowledge, attitude and practices

INDEPENDENT VARIABLES	DEPENDENT VARIABLES		
	Knowledge	Attitude	Practice
Age	-.264	-.136	.213
Number of children	-.236	-.262	-.410
Monthly income	.073	.024	.199

Table 9 shows that only knowledge had a positive significant relationship with attitude ( $r=0.655, p<0.01$ ). This means that as knowledge gets higher, their attitude gets more positive. This result can be related to the study of McPhetres et al. (2019) which indicated that increasing their respondent's knowledge about GM technology led to a more positive attitude towards GM Foods.

**Table 9:** Results of the Spearman's rank correlation showing the relationships between the MRIC respondents' knowledge, attitude and practices

VARIABLES	Knowledge	Attitude	Practice
Knowledge	1.000	.655**	.367
Attitude		1.000	.068
Practice			1.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3.4.2. HIBNUPA in Hindang

Table 10 shows that only the respondents' position in the association had a highly significant relationship with knowledge ( $X^2=9.744, p<0.01$ ) and a significant relationship with attitude ( $X^2 = 6.378, r < 0.05$ ). This means that the officers and members had different level of knowledge and attitude towards performing the management functions. This is to

be expected because members of an association appoint leaders that are competent. Meaning, the appointed leaders are those more knowledgeable and have more positive attitude.

**Table 10:** Chi-square test results showing relationships between civil status, educational attainment and position in the association and the HIBNUPA respondents’ knowledge, attitude and practice

INDEPENDENT VARIABLES	DEPENDENT VARIABLES		
	Knowledge	Attitude	Practice
Civil status	4.045	2.670	6.078
Educational attainment	1.484	2.592	4.412
Position in the association	9.744**	6.378*	0.737

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

The HIBNUPA respondents’ age, income and number of children and their knowledge, attitude and practices shows that there is no significant relationship between the variables (Table 11).

**Table 11:** Results of the Spearman’s rank correlation showing the relationships between the HIBNUPA respondents’ age, income and number of children and their knowledge, attitude and practices

	Knowledge	Attitude	Practice
Age	.263	.154	.118
Number of children	.319	.135	-.079
Monthly income	.085	.057	-.005

The HIBNUPA respondents’ knowledge, attitude and practices (Table 12) shows that only attitude had a highly significant relationship with practice ( $r=0.727$ ,  $p<0.01$ ). This means that when the members have positive attitude, they tend to actually perform the management functions. This result can be related to a study by Chakraborty and Ganguly (2019) which indicated that positivity leads to more engaged workers.

**Table 12:** Results of the Spearman’s rank correlation showing the relationships between the HIBNUPA respondents’ knowledge, attitude and practices

	Knowledge	Attitude	Practice
Knowledge	1.000	.304	.408
Attitude		1.000	.727**
Practice			1.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3.4.3. SACNUPA, Macrohon, So. Leyte

The civil status, educational attainment and position in the association and the SACNUPA respondents’ knowledge, attitude and practice (Table 13) shows that educational attainment had significant relationship with practice ( $X^2 = 6.929, p < 0.05$ ). This means that members with higher education attainment tend to have more actual practice of management functions compared to members with lower educational attainment. According to a web log post of Vista College (2019), people with higher educational attainment have stronger sense of responsibility that is why they perform more. While in table 14, the number of children had a significant negative relationship with practice ( $r = 0.596, p < 0.05$ ). This means that the members with more children had lesser actual practice of the management functions. This is because members with more children are busier.

**Table 13:** Chi-square test results showing relationships between civil status, educational attainment and position in the association and the SACNUPA respondents’ knowledge, attitude and practice

INDEPENDENT VARIABLES	DEPENDENT VARIABLES		
	Knowledge	Attitude	Practice
Civil status	2.015	1.587	0.215
Educational attainment	1.647	0.176	6.929*
Position in the association	0.032	0.298	0.878

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

**Table 14:** Results of the Spearman’s rank correlation showing the relationships between the SACNUPA respondents’ age, income and number of children and their knowledge, attitude and practices

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

INDEPENDENT VARIABLES	DEPENDENT VARIABLES		
	Knowledge	Attitude	Practice
Age	.012	-.293	-.427
Number of children	-.339	-.317	-.596*
Monthly income	-.025	.129	-.087

Table 15 shows that there is a highly significant relationship between attitude and practice ( $r = 0.615, p < 0.01$ ). This means that members with more positive attitude tend to perform the management functions more.

**Table 15:** Results of the Spearman’s rank correlation showing the relationships between the SACNUPA respondents’ knowledge, attitude and practices

	Knowledge	Attitude	Practice
Knowledge	1.000	.369	.216
Attitude		1.000	.615**
Practice			1.000

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

### 3.4.4. MERVNUPFA in Merida

Table 16 shows that the respondents’ position in the association had significant relationship with their practice ( $X^2 = 4.412, p < 0.05$ ). This means that the officers tend to perform management functions more than the members. This is to be expected since the officers are the more responsible members appointed by the association.

**Table 16:** Chi-square test results showing relationships between civil status, educational attainment and position in the association and the MERVNUPFA respondents’ knowledge, attitude and practice

INDEPENDENT VARIABLES	DEPENDENT VARIABLES		
	Knowledge	Attitude	Practice
Civil status	2.357	0.917	2.933
Educational attainment	0.196	3.438	2.933
Position in the association	1.061	0.244	4.412*

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Table 17 shows that there were no significant relationships between the MERVNUPFA respondents’ age, income and number of children and their knowledge, attitude and practices.

**Table 17:** Results of the Spearman’s rank correlation showing the relationships between the MERVNUPFA respondents’ age, income and number of children and their knowledge, attitude and practices

VARIABLES	Knowledge	Attitude	Practice
Age	.023	-.384	-.503
Number of children	.264	-.178	-.408
Monthly income	-.037	.174	-.457

Table 18 shows that there were no significant relationships between the MERVNUPFA respondents' knowledge, attitude and practices.

**Table 18:** Results of the Spearman's rank correlation showing the relationships between the MERVNUPFA respondents' knowledge, attitude and practices

VARIABLES	Knowledge	Attitude	Practice
Knowledge	1.000	.156	-.097
Attitude		1.000	.415
Practice			1.000

### 3.5. Relationships of variables across associations

The results of the Chi square test shown in Table 19 presents that the respondents' level of management knowledge and the practice level significantly differed according to the nutripak producers association where they belonged.

**Table 19:** Chi square test results showing the relationships between location of the association, civil status, educational attainment and position in association, and the respondents' knowledge, attitude and practices

INDEPENDENT VARIABLES	DEPENDENT VARIABLES		
	Knowledge	Attitude	Practice
Respondents' association	19.830**	7.174	19.112**
Civil status	8.913	1.949	5.525
Educational attainment	2.737	3.865	4.732
Position in the association	3.681	2.162	0.343

On the other hand, Table 20 shows that respondents' age had a significant positive relationship with the respondents' knowledge on the four functions of management ( $r=0.254$ ;  $p < 0.01$ ). This means that the older the respondents become, the higher will their knowledge be about the functions of management because of experience. And the number of children had a highly significant but negative relationship with practice. This



means that having more children leads to less actual practice performed. This is due to more time allocated to taking care of children than focusing on the associations goals.

**Table 20:** Results of the Spearman’s rank correlation showing the relationships between the respondents’ age, income and number of children and their knowledge, attitude and practices

INDEPENDENT VARIABLES	DEPENDENT VARIABLES		
	Knowledge	Attitude	Practice
Age	.254*	-.119	-.159
Number of children	.139	-.223	-.362**
Monthly income	.076	.095	.098

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Analysis using Spearman’s rank order correlation was also done to determine relationships among the respondents’ management knowledge, attitude and practices. Table 21 had a unique result. It showed that knowledge had a significant but negative correlation with practice ( $r = -0.310; p < 0.05$ ). The results indicate that having higher level of knowledge does not directly result to improved level of practice or work. On the other hand, Table 20 shows that attitude had a highly significant relationship with practice ( $r = 0.477, p < 0.01$ ). This means that positivity leads to more engaged workers.

**Table 21:** Results of the Spearman’s rank correlation showing the relationships between the respondents’ knowledge, attitude and practices

VARIABLES	Knowledge	Attitude	Practice
Knowledge	1.000	.029	-.310*
Attitude		1.000	.477**
Practice			1.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

#### 4. CONCLUSIONS

1. Results of the study showed that majority of the respondents are married, middle aged women with 1 to 3 children who only finished High school. They are also below poverty who gets monthly income from other means but many are plain

housewives. They took other forms of training and most of them were able to attend the Nutripak processing training.

2. It was found out in this study that generally, the members of the associations have Moderate Level of knowledge about managerial functions, Positive Attitude, and practice these managerial functions Moderately.
3. Results of the Chi square tests and Spearman's rank order correlation for the mean data showed that the respondents' association had a highly significant relationship with knowledge ( $\chi^2 = 19.830$ ;  $p = 0.003$ ) and practice ( $\chi^2=19.112$ ;  $p = 0.004$ ), age had a significant and positive relationship with knowledge ( $r=0.254$ ;  $p < 0.01$ ), while number of children had a highly significant but negative relationship with knowledge ( $r = 0.363$ ;  $p < 0.01$ ).
4. Knowledge had a significant but negative correlation with practice ( $r= -0.310$ ;  $p<0.05$ ), while attitude had a highly significant positive relationship with practice ( $r = 0.477$ ,  $p<0.01$ ).

## 5. Recommendations

Based on the results of the study, the following are recommended to improve the level by which the associations practice the needed management functions for the success of their livelihood projects:

1. Expose the respondents to more training activities on value formation and entrepreneurship for them to know their importance. It is noted that most of their trainings were centered on the production of nutripak and only few of them were sent to training on entrepreneurship and other business-related topics like planning, leadership, record keeping and others.
2. BIDANI, LGU and other assisting agencies must include monitoring the associations' activities, not just conducting one-shot training, to make sure they put into practice what they have learned and also to assist them in doing the activities properly until such time that they can do it alone.
3. Select older members to attend trainings but not too old since old age comes with a lot of physical and mental constraints. The association must select women-members with lesser children, especially those who will be voted as officers for them to have enough time for the association activities.

## REFERENCES

- Bas, M., Ersun, A.S., Kivanc, G. (2006). The evaluation of food hygiene knowledge, attitudes, and practices of food handlers' in food businesses in Turkey. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956713504002683>
- Bepari A, Niazi SK, Rahman I, Dervesh AM. (2019). The comparative evaluation of knowledge, attitude, and practice of different health-care professionals about the pharmacovigilance system of India. *J Adv Pharm Technol Res* 2019;10:68-74
- BIDANI Office, VSU. (2005). *TeknoGabay Leaflet No. 4*. [Leaflet], <http://vicarp.vsu.edu.ph/vicaarp/TPDisk/Utilities/Technologies/Health/E%20-%20nutripak.pdf> (Accessed 2016-10-18).
- Chakraborty, T., & Ganguly, M. (2019). Crafting Engaged Employees Through Positive Work Environment. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations*, 180-198. doi:10.4018/978-1-5225-7799-7.ch011
- Chuang, Jui-Hsiung; Wang, Jiun-Hao; Liou, Yu-Chang. (2020). "Farmers' Knowledge, Attitude, and Adoption of Smart Agriculture Technology in Taiwan" *Int. J. Environ. Res. Public Health* 17, no. 19: 7236. <https://doi.org/10.3390/ijerph17197236>
- Cruz, Karen. (2014). BIDANI Barangay Integrated Development Approach for Nutrition Improvement. Information Sharing. 10 August. <http://www.slideshare.net/KarrenCruz/bidani> (Accessed 2016-10-18).
- DFID. (2002). Poverty and Environment: Measuring the links
- Egbu, C.O., Hari, S., Renukappa, S.H., (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02630800510586871>
- Hamed Alzoubi, Nedal Alnawaiseh, Asma'a Al-Mnayyis, Mohammad Abu- Lubada, Amin Aqel and Hani Al-Shagahin. (2020). COVID-19 – Knowledge, Attitude and Practice among Medical and Non-Medical University Students in Jordan, *J. Pure Appl. Microbiol.* ;14(1): 17-24 <https://doi.org/10.22207/JPAM.14.1.04>
- Isenberg D. (1986). Strategic Opportunism: Managing under uncertainty, Harvard Graduate School of Business, Working paper / Daniel Isenberg. –Boston: Prentice Hall, –346 p.
- Kourilsky, M.L., Walstad, W.B. (2004). Entrepreneurship and female youth: knowledge, attitudes, gender differences, and educational practices. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902697000323>
- Mainack Dione, M., Dohoo, I., Ndiwa, N., Poole, J., Ouma, E., Amia, W. C., & Wieland, B. (2020). *Impact of participatory training of smallholder pig farmer's on knowledge, attitudes and practices regarding biosecurity for the control of African swine fever in Uganda. Transboundary and Emerging Diseases*. doi:10.1111/tbed.13587
- Mateo, J.P., Campbell, I., Cottier-Cook, E.J. et al. (2021). Understanding biosecurity: knowledge, attitudes and practices of seaweed farmers in the Philippines. *J Appl Phycol*. <https://doi.org/10.1007/s10811-020-02352-5>
- Mcphetres, J., Rutjens, B. T., Weinstein, N., & Brisson, J. A. (2019). Modifying attitudes about modified foods: Increased knowledge leads to more positive attitudes. *Journal of Environmental Psychology*, 64, 21-29. doi:10.1016/j.jenvp.2019.04.012

Palati S, Ramani P, Shrelin HJ, Sukumaran G, Ramasubramanian A, Don K R, Jayaraj G, Santhanam A. (2020). Knowledge, Attitude and practice survey on the perspective of oral lesions and dental health in geriatric patients residing in old age homes. *Indian J Dent Res* 2020;31:22-5

Schwartz, D. J. (1976). Implications For Personnel Measurement. *Personnel Psychology*, 29(4), 521-526. doi: 10.1111/j.1744-6570.1976.tb02073.x

The Importance of Higher Education in the 21st Century [Web log post]. (2019). Retrieved June 17, 2020, from <https://www.vistacollege.edu/blog/resources/higher-education-in-the-21st-century/>

**ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Mehmet Yıldırım <sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 29/04/2021

Accepted Date (Kabul Tarihi): 18/06/2021

Published Date (Yayın Tarihi): 20/06/2021

**ÖZ**

**Anahtar Kelimeler**

*Etik Liderlik,  
Örgütsel Adalet,  
Liderlik*

Bu çalışma, etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde herhangi bir etkisinin bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Türkiye'deki iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin bölge müdürlüğüne bağlı müşteri ilişkileri çalışanlarına çevrimiçi ortamda anketler dağıtılmış ve 66 geri dönüş alınmıştır. Kullanılan ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri sonucunda etik liderlik ölçeğinin orijinal ölçekteki gibi tek faktör altında toplandığı, ancak örgütsel adalet ölçeğindeki bazı ifadelerin çapraz dağılarak faktör yapısını bozduğu, bir ifadenin ise çevrimiçi sorunlardan dolayı analize elverişli sonuçları elde edilemediği tespit edilmiştir. Bu nedenle faktör analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeği için etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti olmak üzere iki boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Elde edilen veriler üzerinden yapılan analizler sonucunda çalışanların etik liderlik davranışları ve örgütsel adalet ve dağıtım adaletine yönelik algılarının orta düzeyde, ancak etkileşim adaletine yönelik algılarının ise yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca etik liderliğin örgütsel adalet ve alt boyutları üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda etik liderliğin, örgütsel adalet ve alt boyutları olan etkileşim ve dağıtım adaleti üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonuçları tartışılmış ve gelecekte yapılacak bilimsel çalışmalar için bir takım önerilerde bulunulmuştur.

**THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION OF  
EMPLOYEE: A RESEARCH IN COMMUNICATION SECTOR**

**ABSTRACT**

**Keywords**

*Ethical Leadership,  
Organizational  
Justice,  
Leadership*

This study was conducted to reveal whether ethical leadership behaviors have any effect on employees' perception of organizational justice. Within the scope of the research, online surveys were distributed to the customer relationship employees of an enterprise operating in the communication sector in Turkey. 66 feedbacks were received. As a result of the factor analysis of the scales used, it was determined that the ethical leadership scale was collected under a single factor as in the original scale, but some statements in the organizational justice scale disrupted the factor structure by cross-distributing, and one statement could not be analyzed due to online problems. Therefore, as a result of the factor analysis, a two-dimensional structure, interactional justice and distributive justice, emerged for the organizational justice scale. As a result of the analysis made on the data obtained, it was revealed that the ethical leadership behaviors of the employees and their perceptions of organizational justice and distributional justice were at a medium level, but their perception of interactional justice was at a high level. In addition, as a result of the simple linear regression analysis conducted in order to reveal the effect of ethical leadership on organizational justice and its sub-dimensions, it was revealed that ethical leadership has a significant positive effect on organizational justice and its sub-dimensions, interactional and distributional justice. The results of the study were discussed and some implications were given for future research.

**Citation:** Yıldırım, M. (2021), Etik Liderliğin Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Üzerindeki Etkisi: İletişim Sektöründe Bir Araştırma, ARHUSS, (2021), 4(1): 135-152.

<sup>1</sup> Dr.Öğrt.Üyesi., Adıyaman Üniversitesi, Besni Meslek Yüksek Okulu, m.mehmetyildirim@adiyaman.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Liderlik uzun süredir üzerinde araştırma yapılan ve birçok boyutu ile ele alınan bir kavramdır. Liderliğin örgütler açısından önemi, liderlik sürecinin, çalışanların davranışlarına ve çalışanların liderlik davranışına ilişkin değerlendirmesine etki eden bir fonksiyona sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle örgütler açısından, liderlik sürecindeki lider davranışlarının ve buna karşılık çalışanların davranışlarında ve tutumlarında meydana gelen değişimlerin, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi gerekir.

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi de örgütsel çıktılardaki verimlilik ve etkinlik artırışı ile birlikte kurumsal performansın yükseltilmesidir. Kurumsal performansı etkileyen en önemli faktörlerinden birisi de çalışanların örgütsel güven temelindeki algısıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde güven, sadakat, dürüstlük, adalet gibi bir takım ilkeler ışığında liderlik sürecini yürütmeyi ifade eden etik liderlik, örgütsel güven ortamının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahiptir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 108). Yapılan araştırmalar etik liderlik davranışlarının liderin, çalışanlar tarafından güvenilir biri olduğu algısını güçlendirdiğini (Arslantaş ve Dursun, 2008), (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012) çalışanların adil bir örgüt algısında önemli etkilerinin olduğunu ve etik liderlik ve adalet algısı arasındaki bu ilişkinin çalışanların örgütlerine karşı bağlılık düzeylerini etkilediğini ortaya koymuştur (Uğurlu ve Üstüner, 2011).

Yöneticiler veya liderler etik dışı bir takım davranışlar sergilediğinde ise örgüt üyelerinin kuralları ve yönergeleri sorgulaması söz konusu olabilir. Kurallar ve yönergelere yönelik bu güvensizlik olasılığı çalışanların etik davranışları üzerinde de bir takım olumsuz etkileri beraberinde getirebilir (Al Halbusi, vd., 2021: 2). Birçok örgüt, davranış kuralları, eğitimler, etik klavuzlar gibi araçlarla çalışanların etik davranışlarına rehberlik etmektedir. Ancak birçok örgütte çalışanların davranışlarına rehberlik edecek birçok kural olmasına rağmen bu tür biçimsel önlemler ancak biçimsel olmayan bir örgüt kültürü tarafından desteklenirse başarılı olacaktır (Jacobs vd., 2014: 64). Bu araştırma da çalışanların etik davranışlarına rehberlik niteliği taşıyan ve örgütlerin etik kültürünün oluşmasında önemli bir faktör olan etik liderlik davranışının, çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile gerçekleştirilmiştir.

## 2. ETİK LİDERLİK

İşletmelerde, kamu kuruluşlarında, spor camiasında, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda hatta dini örgütlerde bile bir takım ahlaki skandalların yaşanması sonrasında liderlerin hangi yanlış davranışları sergilediğine dair önemli sorgulamalar yapılmaya başlanmıştır (Brown ve Treviño, 2006: 596). Böylelikle etik davranışlar, liderliğin yeni bir boyutu haline gelmiş ve sonraki çalışmalar etik davranış standartları ile liderlik sürecini birleştirerek, örgütlerde etik iklimin oluşturulması ve bu iklimin sürdürülmesi için etik liderliği ayrı bir liderlik türü olarak ele almaya başlamıştır.

Liderler, örgüt içerisindeki etik iklim ve etik davranışların geliştirilmesi ve bu davranışların sürdürülmesinde önemli bir işleve sahiptir. Etik liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğu, liderlerin sergilemesi gereken davranışları daha çok felsefi bir tartışma biçiminde ele almıştır. Karizmatik liderlik, dönüşümsel liderlik ve otantik liderlik gibi modern liderlik teorilerinde de etik liderliğin önemine vurgu yapılmaktadır (Avey vd., 2011: 573). Ayrıca etik liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında, etik liderlerin sergilediği davranışların toplum tarafından benimsenen ve toplumsal değerlerle uyumlu olan davranışlar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla etik liderler, toplum yararı için çaba sarf etmeye isteklidirler, toplum yanlısı davranış sergilerler ve toplum yanlısı bir etki bırakırlar. Buradaki toplum yanlılığı kavramı, bencillikten uzak daha evrensel değerleri kapsamaktadır (Banks vd., 2020: 4).

Brown ve Trevino (2006), etik liderliği, hem kişisel eylemlerde, hem de kişiler arası etkileşimlerde standartlara uygun davranışların sergilenmesi ve bu davranışların aynı zamanda çalışanlara tanıtılması olarak tanımlamaktadır. Böylelikle, etik liderlik sürecinde hem lidere ahlaki bir kişilik özelliği atfedilmekte hem de ahlaki standartların örgütsel kültürün bir parçası olabilmesi için lider, bir rol model olarak tanımlanmaktadır.

Bazı araştırmacılar etik liderliği, güven, adalet, şefkat, doğruluk, dürüstlük ve saygı gibi ilkeler üzerine kurulu bir olumlu ilişki yoluyla doğru olanı kavramak ve yerine getirmek olarak tanımlarken, bazıları ise etik liderliği iki boyutlu bir süreç olarak ele almakta ve liderin hem davranışlarında ve kararlarında etik olarak hareket etmesi gerektiğini, hem de etkileşimlerinde etik olarak liderlik etmesi gerektiğini belirtmektedir (Khuong ve Quoc, 2016). Bu açıdan değerlendirildiğinde etik liderin hem kişilik özellikleri bağlamında toplumsal normlarla örtüşen ve evrensel ahlak yasalarının kapsamına giren bir takım özelliklere sahip olması, hem de liderlik sürecinde örgütsel etik iklimi

oluşturmak için çaba göstermesi daha kapsamlı bir etik liderlik değerlendirmesi olarak görülebilir.

Dolayısıyla, etik liderlik, sadece liderin sergilemesi gereken ahlaki davranış standartlarını kapsamaz, ahlaki standartların örgüt içerisinde yerleşmesi için çalışanlara bir takım etik değer mesajları ileterek ve etik davranışı açık bir şekilde modelleyerek ve bir takım ödüllendirmeleri de araç olarak kullanarak etiği liderlik sürecinin bir parçası haline getirmektedir (Brown ve Treviño, 2006: 596). Böylelikle etik liderlik, liderin proaktif olarak ahlaki standartları astlarına ileterek ve etik dışı davranışları disipline ederek astlarında rehberlik etmesine atıfta bulunmaktadır (Engelbrecht vd., 2017: 369).

Etik liderliğin başarılı bir şekilde yürütülmesi hem liderin, hem örgütün tüzel kişiliği de dahil örgütteki diğerlerinin ahlaki gelişmişlik düzeyi ile yakından ilişkilidir. Çünkü her bireyin ahlaki gelişmişlik düzeyi bir birinden farklı olabilmektedir. Bireyler geleneksel öncesi, geleneksel ve geleneksel sonrası olmak üzere farklı ahlaki düzeylerde buldukları için bireylerin kabul ettikleri doğrular da farklı olabilmektedir. Geleneksel öncesi ahlaki düzeylerde kişileri ahlaki davranışlara iten güdüler sırasıyla cezadan kaçınmak ve ödül almak iken, geleneksel ahlaki düzeyde ise bireyler sırasıyla toplumsal dışlanma korkusu ve otoriteye uyma güdülerini ile ahlaki davranışlar sergilerler. Geleneksel sonrası ahlaki düzeyde bulunan bireyler ise sırasıyla toplumsal fayda sağlama ve adalet, eşitlik, saygınlık gibi evrensel ahlak ilkelerine uyma güdüsüyle ahlaki davranışlar sergilerler. Ancak bireylerin ahlaki gelişimleri yani geleneksel öncesi, geleneksel ve geleneksel sonrası ahlaki düzeylerde kaydettiği ilerleme, örgütlerde etik liderlik sürecinin işletilmesi için tek başına yeterli değildir. Etik liderlik sürecinin örgütlerde başarılı bir şekilde yürütülmesi örgütün, örgütteki hissedarların ve yöneticilerin de ahlaki gelişmişlik düzeyleri önemli bir etkiye sahiptir (Özdemir, 2003: 153-155).

### **3. ÖRGÜTSEL ADALET**

Örgütsel adalet, bir örgütteki çalışanların örgütlerinin adalet düzeylerine ilişkin algısını ifade etmektedir. Dolayısıyla, örgütteki adalet, çalışanların örgütle ilgili tutumunu önemli ölçüde etkileyerek, örgütsel performansın artırılmasına ve örgütsel çatışmaların azaltılmasına yardımcı olur (Novitasari vd., 2020: 97).

Örgütsel adalet kavramının örgütlerin fiili süreçlerinde nasıl yer aldığı ve adaletin hangi boyutlar altında incelenip incelenmemesi tartışması geçmişten günümüze süre gelen ve halen devam eden bir tartışma olarak kabul edilmektedir. Ancak örgütsel adalet



kavramı dağıtımsal, işlemsel, kişiler arası ve bilgilendirici adalet olmak üzere dört boyut altında incelendiği gibi (Lim ve Loosemore, 2017: 96), yaygın olarak dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyut altında da incelenmektedir. Dağıtım adaleti çalışanların, ödüllerin ve terfilerin örgüt veya yöneticiler tarafından dağıtılmasında adalete ilişkin adaleti, işlem adaleti çalışanların, dağıtıma esas prosedürler ve bu prosedürlerin adil olup olmadığına yönelik algısını (Karkoulian vd., 2016: 1862), etkileşim adalet ise, otorite tarafından alınan kararların çalışanlara iletme şekli ile ilgili çalışanların sahip olduğu adalet algısını ifade etmektedir. Çünkü çalışanlar diğer çalışanlarla kurulan iletişim biçiminin kendileri ile de kurulmasını beklemektedir (Demirel ve Seçkin, 2011: 103)

Örgüt üyelerinin davranışlarının şekillendirilmesine önemli bir etkiye sahip olan örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüt otoritesinin adalet temelinde sergiledikleri davranışlara ilişkin algılarını ifade etmektedir (Akram vd., 2020: 118). Yani çalışanlar örgüt otoritesi tarafından kendilerine karşı sergilenen davranışları kendi algısal süzgeçlerinden geçirerek örgütün adil olup olmadığı ile ilgili bir tutum geliştirirler. Böylelikle gelişen bu tutumlar da çalışanların davranışlarının kaynağını oluşturmuş olur. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışan davranışlarının biçimlendirmesinde örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıların önemli bir yer tuttuğu söylenebilir.

#### 4. ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ

Etik liderliği bir liderlik modeli olarak kavrayıp liderlik davranışlarında etik liderliği uygulayan liderler için en önemli hususlardan bir tanesi adalet kavramıdır. Bu nedenle de etik liderler adalet özelliğini davranışlarında modellemek için çalışanları dinler, onlarla açık ve dürüst bir iletişim kurar ve kararlarında adalet ilkesi ile hareket ederler. Dolayısıyla dürüstlük, adalet ve güvenilirlik gibi bir takım nitelikleri liderliklerinin bir parçası haline getiren liderler, çalışanların kendilerini adil bir örgütün üyesi olarak algılamalarını sağlayacaktır (Al Halbusi vd., 2021: 517).

Yapılan birçok çalışma liderlerin etik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet ile ilgili algılarında önemli bir etkiye sahip olduğunu, etik liderlik davranışlarının sergilendiği örgütlerde çalışanların örgütsel adalet algılarında pozitif yönde bir etkinin olduğunu ortaya koymuştur (Akar, 2018: 12). Örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel boyutları daha çok örgüt odaklı bir yaklaşımı ifade ederken, etkileşim adaleti boyutu ise liderin ya da örgüt otoritesinin çalışanlarla olan karşılıklı etkileşimine atıfta

bulunmaktadır (Xu vd., 2016: 496). Bu açıdan değerlendirildiğine örgütsel ödüllerin ve çıktılarının dağıtımını ve bu dağıtıma esas teşkil eden prosedürlerin adaletine ilişkin algının öneminin zaman, nicelik ve nitelik temelinde çalışanlarla eşit şekilde iletişim kurulmasına bağlı olduğu söylenebilir. Bu da etik liderlik davranışının çalışanların örgütsel adalet algılarının önemli bir öncülü olabileceğini göstermektedir.

Ayrıca yöneticiler, özellikle de üst düzey yöneticiler ve liderler örgütlerin birer temsilcisi olarak algılandıkları ve adalet etik liderlikte örtük bir biçimde var olan bir özellik olduğu için, çalışanlar yöneticilerini adil olarak algıladıklarında muhtemelen örgütlerinin de adil bir örgüt olarak algılayacaklardır (Al Halbusi vd., 2021: 3).

Bu teorik arka plandan yola çıkarak bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

**H1:** Etik liderlik davranışının, çalışanların örgütsel algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2:** Etik liderlik davranışının, çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

**H3:** Etik liderlik davranışının, çalışanların etkileşim adaletine ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

## **5. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

Bu araştırmanın amacı, güven, adalet, şefkat, doğruluk, dürüstlük ve saygı gibi ilkeler üzerine kurulan olumlu ilişkileri ifade eden etik liderliğin (Khuong ve Quoc, 2016) çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve etik liderliğe yönelik bu algının, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktadır.

### **5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Türkiye genelinde iletişim sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmenin müşteri hizmetlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında hazırlanan anketler yöneticileri vasıtasıyla çalışanlara online ortamda dağıtılmış ve verilen link üzerinden gönüllülük esasıyla araştırmaya katılımlar sağlanmıştır. Bu kapsamda toplamda 66 çalışan anketleri eksiksiz doldurarak araştırmaya katılmıştır.

### **5.2. Ölçme Araçları**

### 5.2.1. Etik Liderlik Ölçeği

Araştırma kapsamında liderlerin etik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçmek amacı ile Brown ve arkadaşları (Brown, vd., 2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Tuna ve arkadaşları (Tunai vd., 2012) tarafından yapılan etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler 1= hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= orta düzeyde katılıyorum, 4= katılıyorum ve 5= tamamen katılıyorum şeklinde beşli likert tipinde oluşturulmuştur.

### 5.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacı ile Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 20 ifade ile çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmektedir. Ölçekteki ifadeler dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutu ölçecek şekilde geliştirilmiştir. Ölçekteki ifadeler 1= hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= orta düzeyde katılıyorum, 4= katılıyorum ve 5= tamamen katılıyorum şeklinde beşli likert tipinde oluşturulmuştur.

## 6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz edilmesi için ölçeklerin tutarlı bir şekilde ölçüm yapıp yapmadığı amacı ile güvenilirlik analizlerinden cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. Değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığını test etmek amacı ile korelasyon analizi ve etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini analiz etmek için ise regresyon analizi kullanılmıştır.

### 6.1. Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinin tutarlı bir şekilde ölçüm yapıp yapmadığına yönelik verilerin elde edilmesi amacı ile güvenilirlik analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile iç tutarlılık güvenilirliğinden faydalanılmıştır. Bu amaçla ölçeklerin iç tutarlılıklarını ölçmek için ise cronbach alfa değeri hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Ölçeklerin Güvenirlilik Analizine İlişkin Sonuçlar

Ölçekler	Cronbach Alfa Değerleri
Etik Liderlik Ölçeği	0,937
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,943
Etkileşim Adaleti Alt Boyutu	0,961
Dağıtım Adaleti Alt Boyutu	0,865

Yapılan analizler sonucunda etik liderlik ölçeğine ilişkin cronbach alfa değeri 0,93 ve örgütsel adalet ölçeğine ilişkin cronbach alfa değeri ise 0,94 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından etkileşim adaletine ilişkin cronbach alfa değeri 0,961 ve dağıtım adaletine ilişkin cronbach alfa değeri ise 0,865 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ölçeklerin tutarlı bir biçimde ölçüm yaptığını ortaya koymaktadır.

## 6.2. Faktör Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin bir araya gelerek farklı bir boyutu meydana getirip getirmediği ve hangi ifadelerin hangi boyutlar altında toplandığını ortaya koymak amacı ile açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Ölçeklerin faktör yapısını belirlemek amacı ile temel bileşenler analizi ve “viramax” eksen döndürmesi tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucunda Ölçeğin kaç faktörden oluştuğuna karar verirken öz değeri (eigen value) 1 ve 1’den büyük faktörler ele alınmıştır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser -Meyer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmıştır. Bu çalışmada kullanılan etik liderlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör
Etik Liderlik 1	,855
Etik Liderlik 2	,825
Etik Liderlik 3	,831
Etik Liderlik 4	,823
Etik Liderlik 5	,835
Etik Liderlik 6	,836
Etik Liderlik 7	,835
Etik Liderlik 8	,897
Etik Liderlik 9	,636
Etik Liderlik 10	,590
<b>Toplam varyansı açıklama oranı (%)</b>	<b>64,302</b>
<b>Özdeğer</b>	<b>6,430</b>

Elde edilen sonuçlar örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermiştir (KMO= 0,922, Sig= 0,000). Etik liderlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda özgün ölçekte olduğu gibi tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçekteki tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı ise %64,302 olarak bulunmuştur.

Örgütsel adalet ölçeğinin faktör yapısını belirlemek ve hangi ifadelerin hangi faktör altında toplandığını belirlemek amacı ile yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda işlem adaleti boyutu altında yer alan ifadelerin faktör yüklerinin düşük çıkması ve birden çok faktör altında çapraz dağılması sonucunda bu faktöre ilişkin ifadeler analizlerden çıkarılmıştır. Ayrıca etkileşim adaleti altında yer alan dokuzuncu ifade de faktör yükünün düşük olması nedeniyle onuncu ifade ise çevrimiçi sorunlardan dolayı değerlendirmeye alınamayarak analizlerden çıkarılmıştır. İlgili soruların çıkarılmasından sonra yeniden açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör 1	Faktör 2
Etkileşim Adaleti 1	,812	
Etkileşim Adaleti 2	,894	
Etkileşim Adaleti 3	,836	
Etkileşim Adaleti 4	,881	
Etkileşim Adaleti 5	,850	
Etkileşim Adaleti 6	,798	
Etkileşim Adaleti 7	,829	
Etkileşim Adaleti 8	,857	
Dağıtım Adaleti 1		,678
Dağıtım Adaleti 2		,853
Dağıtım Adaleti 3		,782
Dağıtım Adaleti 4		,786
Dağıtım Adaleti 5		,677
Varyans Açıklama Oranı (%)	47,594	26,918
Toplam varyansı açıklama oranı (%)	74,513	
Özdeğerler	7,982	1,705

Elde edilen sonuçlar örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermiştir (KMO= 0,897, Sig= 0,000). Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçekteki birinci faktörün varyansı

açıklama oranı %47,594 ve ikinci faktörün varyans açıklama oranı ise %26,918 olarak bulunmuştur. Ölçeğin iki faktörlü yapısının toplam varyansı açıklama oranı ise %74,513 olarak bulunmuştur.

## 7. BULGULAR

### 7.1. Değişkenlere Ait Puan Ortalamaları

Çalışanların etik liderlik, örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları Tablo 4’de gösterilmiştir. Değişkenlere ilişkin puan ortalamaları değerlendirilirken, ölçeğin alt boyutunun ya da genel ortalamasının 2,60’tan düşük olması durumunda çalışanların tutumlarının zayıf ve olumsuz olduğu, 2,61-3,40 arasında olması durumunda çalışanların tutumların orta düzeyde ama yine de olumsuz olduğu, 3,40’tan büyük olması durumunda ise çalışanların tutumlarının yüksek ve olumlu olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Demirel, vd., 2019: 271).

**Tablo 4:** Değişkenlere Ait Puan Ortalamaları

Değişkenler	Ortalama Puan	Standart Sapma
Etik Liderlik	3,27	0,89038
Örgütsel Adalet	3,23	0,88541
Etkileşim Adaleti	3,54	0,97531
Dağıtım Adaleti	2,73	0,98617

Tablo 4’deki veriler incelendiğinde çalışanların etik liderlik ve örgütsel adalet algısına ilişkin puanlarının orta düzeyde ve olumsuz olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşim adaletine ait puanların yüksek ve olumlu olduğu ancak dağıtım adaletine ilişkin puanların ise orta düzeyde ve olumsuz olduğu tespit edilmiştir.

### 7.2. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Bu çalışma kapsamında çalışanların etik liderlik davranışına ilişkin algıları ile örgütlerine yönelik adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı, ilişki olması durumunda ilişkinin düzeyinin belirlenmesi için basit korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 5:** Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		Etik Liderlik	Örgütsel Adalet	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti
Etik Liderlik	Pearson Correlation	1	,832**	,829**	,631**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66
Örgütsel Adalet	Pearson Correlation	,832**	1	,941**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66
Etkileşim Adaleti	Pearson Correlation	,829**	,941**	1	,615**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66
Dağıtım Adaleti	Pearson Correlation	,631**	,845**	,615**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı 0-0,3 arasında bir değer alıyorsa ilişkinin zayıf, 0,3-0,7 arasında bir değer alıyorsa ilişkinin orta ve 0,7-1 arasında bir değer alıyorsa ilişkin kuvvetli olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 264). Tablo 5'deki verilen incelendiğinde, etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet ( $r = -0,832$ ,  $p < 0,01$ ) ve etkileşim adaleti ( $r = -0,829$ ,  $p < 0,01$ ) arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu, etik liderlik ile dağıtım adaleti ( $r = -0,631$ ,  $p < 0,01$ ) arasında ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bu veriler, örgütteki sorumlulukların adil dağıtıldığı, örgütteki bütün çalışanlar arasında iş yüklerinin adalet ilkesi çerçevesinde oluşturulduğu, örgütsel kararlarda çalışanların ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulduğu ve kararların hangi gerekçelerle alındığının şeffaf bir iletişim yoluyla çalışanlara iletildiği yönünde bir algıya sahip olmaları için, örgütte etik liderlik davranışlarının sergilenmesinin önemli bir faktör olabileceğini göstermektedir.

### 7.3. Regresyon Analizi

Etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde bir etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılması amacı ile basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Etik liderliğin bağımsız, örgütsel adaletin ise bağımlı değişken olarak yer aldığı basit doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	B	SH	$\beta$
Sabit	0,524	0,234	
Etik Liderlik	0,827	0,069	0,832
r= 0,832, r2= 0,692, r2 adjusted= 0,688, F(1,64) = 144,087, p<0,01			
<b>Örgütsel Adalet Algısı = 0,524 + (0,827xEtik Liderlik)</b>			
Sabit	0,570	0,260	
Etik Liderlik	0,908	0,077	0,829
r= 0,829, r2= 0,687, r2 adjusted= 0,682, F(1,64) = 140,539, p<0,01			
<b>Etkileşim Adaleti Algısı = 0,570 + (0,908xEtik Liderlik)</b>			
Sabit	0,450	0,364	
Etik Liderlik	0,699	0,107	0,631
r= 0,631, r2= 0,398, r2 adjusted= 0,389, F(1,64) = 42,300, p<0,01			
<b>Dağıtım Adaleti Algısı = 0,450 + (0,699xEtik Liderlik)</b>			

Çalışanların etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 6'da gösterilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir [(F(1,64) = 144,087, p<0,001), (F(1,64) = 140,539, p<0,01), (F(1,64) = 42,300, p<0,01) ]. Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ait regresyon denklemi Örgütsel adalet = 0,524 + 0,827xEtik Liderlik, Etkileşim Adaleti = 0,570 + 0,908xEtik Liderlik, Dağıtım Adaleti Algısı = 0,450 + (0,699xEtik Liderlik) şeklindedir. Tablo 6'daki sonuçlara örgütsel adalet algısı ve etkileşim adaleti algısına ilişkin %68'lik varyansın ve dağıtım adaleti algısına ilişkin %38'lik varyansın çalışanların etik liderlik algısına bağlı olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları, örgütsel adalet ve etkileşim adaleti algılarındaki değişimlerinin %68'lik bir kaynağını, dağıtım adaleti algılarındaki değişimlerin ise %38'lik bir kaynağını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, birçok örgütsel çıktıya temel teşkil eden örgütsel adalet algısının güçlendirilmesi ve örgütsel verimlilik ve etkililiğin sağlanması için liderlerin ele alması gereken önemli faktörlerden birisinin etik liderlik davranışı olduğu söylenebilir. Etik liderlik davranışının benimsenmesi ile birlikte lider hem kişisel ahlaki özellikleri yolu ile hem de etik özelliklerin örgütte bir kültür olarak benimsenmesi için çaba göstermesi yolu ile çalışanların algısında örgütün adil bir örgüt olarak yer almasını da sağlamış olacaktır.

## 8. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin bölge müdürlüğüne bağlı müşteri ilişkileri birimindeki çalışanlar üzerinden etik liderlik davranışlarının



çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacı ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla söz konusu işletmeden 66 kişiden online ortamda anket tekniği ile veriler toplanmış ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Çalışma kapsamında elde edilen verilere göre çalışanlar liderlerinin etik davranışlarını ve orta düzeyde algılamaktadırlar ( $x = 3,27$  ve  $x = 3,23$ ). Bu açıdan bakıldığında liderlerin karar alırken dengeli ve adil bir şekilde davranıp davranmadıkları, çalışanların fikirleri ile yakından ilgilenip ilgilenmedikleri, çalışanlara yeterli güveni verip vermedikleri gibi hususlarda çalışanların kararsız bir tutum sergiledikleri şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca çalışanlar tarafından yöneticilerin kaynakların dağıtımı ve alınan kararların çalışanlara iletme biçiminde adalet ilkesi çerçevesinde hareket edildiğine ilişkin de kararsız bir tutum sergiledikleri belirlenmiştir. Örgütsel amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için liderlerin ve/veya yöneticilerin örgütsel etik iklimin oluşturulması ve bu iklimin güçlendirilerek sürekliliğinin sağlanması için ve işletme kaynaklarının dağıtımında ve alınan kararların bütün çalışanlara şeffaf bir biçimde adalet ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda iletilmesine ilişkin daha çok çaba harcamaları gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında liderlerin etik davranışlarının hem çalışanların örgüte yönelik genel adalet algısını hem de kaynakların dağıtımı ve otorite tarafından alınan kararların çalışanlara iletilmesine yönelik algıları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Böylelikle çalışanların önerilerini dikkate alan, onların fikirleri ile yakından ilgilenen, karar alma süreçlerinde katılımcı bir liderlik sergileyen ve kararlarında adil ve dengeli olmak için çaba gösteren, işlerin etik açıdan yürütülebilmesi amacıyla çalışanlarına örnek olan liderlerin, çalışanların adalet algıları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir. Böylelikle, etik liderlik davranışı sonucunda, işletmenin karar süreçlerinde herkese adil davranıldığı, alınan kararların çalışanlara gerekçeleri ile birlikte aktarıldığı, bütün çalışanların iş yükü ve alınan ücretler ve ödüller açısından adil bir şekilde değerlendirildiği yönünde çalışanlarda bir algı ortaya çıkabileceği şeklinde bir değerlendirme yapmak mümkündür. Bu sonuçlar etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki algısını inceleyen önceki çalışmaları da destekler niteliktedir (Çıraklı vd., 2014; Songur vd., 2017; Aykanat ve Yıldırım, 2012; Yıldız, 2019). Bu açıdan bakıldığında birçok olumlu iş çıktısı üzerinde pozitif etkiye sahip örgütsel adalet algısının yükseltilmesi için liderlerin ve/veya yöneticilerin kişisel ahlaki niteliklerini

güçlendirmeleri ve yöneticilik/liderlik faaliyetlerini yerine getirirken etik ilkeler doğrultusunda hareket etmesi gerektiği şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Böylelikle çalışanların işletme kaynaklarının adil bir şekilde dağıtıldığı ve alınan kararların her çalışana eşit şekilde şeffaflık ilkesi doğrultusunda ulaştırıldığı yönündeki tutumları da güçlenmiş olacaktır.

Bu çalışma, iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin müşteri ilişkileri biriminde çalışan iş görenler üzerinden gerçekleştirildiğinden sınırlı bir değerlendirme yapılması mümkündür. Daha genellenebilir sonuçlar için farklı evrenlerde daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca bu çalışma kapsamında çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olan diğer faktörler göz ardı edilerek sadece liderlerin etik davranışları bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Daha kapsamlı değerlendirmelerin yapılabilmesi için etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkili olabileceği ve etik liderlik ile örgütsel adalet arasında aracı veya düzenleyici etkiye sahip olabileceği düşünülen, örgütsel güven, yöneticiye güven, örgütsel destek, kişilik özellikleri, psikolojik sermaye gibi değişkenlerin de etik liderlik ve örgütsel adalet ile doğrudan veya dolaylı ilişkilerinin incelenmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akar, H. (2018). Meta-Analysis Study on Organizational Outcomes of Ethical Leadership. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(4), 6-25.
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. . (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Akil, C. (2012). Türkiye Barolar Birliği Disiplin Kurulu Kararları Işığında Avukatın Görevini Öenle Yerine Getirme Yükümlülüğü, *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. . (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. . (2021). How Upper/Middle Managers' Ethical Leadership Activates Employee Ethical Behavior? The Role of Organizational Justice Perceptions Among Employees. *Frontiers in Psycho*.
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2021). How Upper/Middle Managers' Ethical Leadership Activates Employee Ethical Behavior? The Role of Organizational Justice Perceptions Among Employees. *Frontiers in Psycho*.
- Arslantaş, C. C., & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Aşık, N. (2016). Örgütsel Adaletin İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. . (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of business ethics*, 98(4), 573-582.
- Aykanat, Z., & Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2).
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 555-564.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2020). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 101471.
- Bolat, O. (2011). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 87-101.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165).
- Çakıcı, A., Özkan, C., & Akyüz, B. H. (2013). İş Yükü Yoğunluğunun, İş ve Yaşam Doyumuna Etkisi Üzerine Otomotiv İşletmelerinde Bir Araştırma. *Cag University Journal of Social Sciences*, 10(2).
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.

- Demirel, E. T., Emül, E., & Gündoğdu, G. (2019). İş güvenliği kültürünün hasta güvenliği kültürü üzerindeki belirleyiciliği: Elazığ örneği.
- Demirel, Y., & Seçkin, Z. . (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma.
- Engelbrecht, A.S., Heine, G. and Mahembe, B. (2017). "Integrity, ethical leadership, trust and work engagement", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 368-379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>.
- Gürbüz ve Şahin. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe, Yöntem, Analiz*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of occupational psychology*, 113(6), 479-487.
- Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. . (2014). (Un) ethical behavior and performance appraisal: the role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 63-76.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanbur, E. (2018). Aşırı İş Yükünün İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: İşe Bağlı Gerginliğin Aracı Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 125-143.
- Karacaoğlu, K., & Çetin, İ. . (2015). İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(1), 46-69.
- Karkoulian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of business research*, 69(5), 1862-1867.
- Kavgacı, H. &. (2017). Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Örgütsel ve Bireysel Değişkenlerle İlişkisi: Bir Çoklu Aracılık Modeli. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(2), 223-248.
- Keleş, F. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yükü Algısı ve İş-Aile Çatışması, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (11), 100-119.
- Khuong, M., & Quoc, T. (2016). The Effects of Organizational Justice and Ethical Leadership on Employee Performance in Binh Duong's Industrial Parks, Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 4, 327-333.
- Leiter, M. P., ve Bakker, A. B. (2010). Work engagement: introduction. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 1-9.
- Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. . (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 9.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Özer, Ö., Saygılı, M. ve Uğurluoğlu, M. (2015). Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. *Academic Platform*.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. . (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual [Version 1.1, December 2004]*. Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit. Retrieved January, 17, 2013.
- Sonğur, C., Özlem, Ö., & ŞAHİN, D. S. . (2017). Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesinde Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(4), 445-456.
- Töngür, A. (2016). İş Yükü, Kişilerarası Çatışma ve Performans: Bankacılık Sektörünün Karşılaştırmalı Analizi. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(13), 547-565.
- Tunai M., BİRCAN, H., & Yeşiltaş, M. . (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Turhan, U. (2001). Hava Trafik Kontrolörlerinin Performansında İş Yükünün Etkileri ve Hava Trafik Kontrolörleri üzerinde Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ss:121*.
- Uğurlu, C. T., & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41).
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.
- Yakın, M., & Erdil, O. (2012). Relationships between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: a survey on certified public accountants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 370-378.
- Yıldız, M. L. (2019). Etik liderlik ve örgütsel adalet: iletişim tatmininin aracı rolü. *İş Ahlakı Dergisi*, 1, 75.