



ISSN: 2636-8048

# Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi

International Journal of Management Academy

Yıl: 2021 Cilt: 4 Sayı: 2

Uluslararası  
Yönetim Akademisi Dergisi



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

**Cilt 4, Sayı 2, Yıl 2021**

**Volume 4, Issue 2, Year 2021**

**ISSN: 2636-8048**

**Sahibi / Owner**

**MEHMET MECEK**

**Genel Editörler / General Editors**

**Öğr. Grv. Mehmet MECEK**

**Doç. Dr. Vedat YILMAZ**

**İletişim / Contact:**

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi Editörlüğü

E-mail: meceklife@gmail.com

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

**Facebook:** <https://www.facebook.com/groups/417028645447471>

**Instagram:** <https://www.instagram.com/yonetimakademisidergisi/>

**Logo Tasarım : Öğr. Grv. Mehmet Akif AĞTAŞ**

**Kapak Tasarımı : Tamer TAKMAZ**

**Dergi Dizgi ve Tasarımı : Meceks**

**Yayıncı / Publisher**

**Mehmet MECEK**

**Genel Editörler / General Editors**

**Lecturer. Mehmet MECEK**

**Assoc. Prof. Dr. Vedat YILMAZ**

**Alan Editörleri / Departmental Editors**

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

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

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

**Kentsel Alan Yönetimi / Urban Management : Prof. Dr. Yakup BULUT**

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

**Kentsel Dönüşüm Pol.ve Yön. / Urban Transformation Politics and Management : Prof. Dr. A. Menaf TURAN**

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

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

**Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi / Comparative Public Administration : Assoc. Prof. Dr. Sefa USTA**

**Kamu Yönetimi Reformları / Public Administration Reforms : Assoc. Prof. Dr. Volkan GÖÇÖĞLU**

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

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

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

**Afet Yönetimi ve Politikaları / Disaster Politics and Management : Assoc. Prof. Dr. Vedat YILMAZ**

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

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

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

**Bilgi Yönetimi ve Bilişim Polit. / Knowledge Management and Information Pol. : Assoc. Prof. Dr. Mustafa KOCAOĞLU**

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

**Endüstri ve Örgüt Psikolojisi / Industrial and Organizational Psychology : Prof. Dr. Selahattin AVŞAROĞLU**

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

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

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

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

**Kamu – Özel İşbirliği / Public – Private Partnership : Asst. Prof. Dr. Yusuf UYSAL**

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

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

**Örgütsel Psikanaliz / Organisational Psychoanalysis : Asst. Prof. Dr. Özge KOCAKULA**

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

**Siyaset Pazarlama / Political Marketing : Asst. Prof. Dr. Kürşad ÖZKAYNAR**

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

**Siyasal Katılım ve Demokrasi / Political Participation and Democracy : Prof. Dr. Abdullah ÇELİK**

**Yerel Siyaset / Local Politics : Assoc. Prof. Dr. Aziz BELLİ**

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

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

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

**İşgücü Piyasası ve İşsizlik Alan Editörü / Labor Market and Unemployment : Asst. Prof. Dr. Akif ABDULLAH**

**Medya ve İletişim / Media and Communication : Assoc. Prof. Dr. Abdullah AYDIN**

## YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

**Öğr. Grv. Mehmet MECEK**

: Yayın Kurulu Başkanı / Genel Koordinatör

**Lect. Mehmet MECEK**

: Head of the Editorial Board / General Coordinator

**Doç. Dr. Vedat YILMAZ**

: ÜYE / Süreç Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Sorumlusu

**Assoc. Prof. Dr. Vedat YILMAZ**

: Member / Process Management and Corporate Governance Officer

**Bilim Uzm. Gülsevil MECEK**

: ÜYE / Yayın Değerlendirme Ön/Son Kontrol Sorumlusu

**Scientist Gülsevil MECEK**

: Member / Release Evaluation Pre/Last-Control Officer

**Arş. Gör. Aras OKUYUCU**

: ÜYE / İngilizce Çeviri Ön Kontrol Sorumlusu

**Research Asst. Aras OKUYUCU**

: Member / English Translation Pre-Control Officer

**Dr. Öğr. Grv. Özge KOCAKULA**

: ÜYE / İngilizce Çeviri Ön/Son Kontrol Sorumlusu

**Asst. Prof. Dr. Özge KOCAKULA**

: Member / English Translation Pre-Control Officer

**Dr. Öğr. Grv. Kürşad ÖZKAYNAR**

: ÜYE / Tanıtım Sorumlusu

**Asst. Prof. Dr. Kürşad ÖZKAYNAR**

: Member / Publicity Officer

**Doktorant. Serhat DÜVENCİ**

: ÜYE / İndeks Veri Girişi Sorumlusu

**PhD Student. Serhat DÜVENCİ**

: Member / Index Data Entry Officer

**Umut ASLAN**

: ÜYE / İndeks Başvuru ve Değerlendirme Sorumlusu

**Umut ASLAN**

: Member / Index Application and Evaluation Officer

**Bilim Uzm. Fatma AKAR**

: ÜYE / Ön Dizgi ve Kontrol Sorumlusu

**Scientist. Fatma AKAR**

: Member / Pre-Typesetting and Control Officer

**Suna ÜNALAN**

: ÜYE / Son Dizgi ve Yayın Sorumlusu

**Suna ÜNALAN**

: Member / Last-Typesetting and Publishing Officer

**Öğr. Grv. Hilmiye KISA**

: ÜYE / Süreç Yönetimi ve Tanıtım Sorumlusu

**Lect. Hilmiye KISA**

: Member / Process Management and Publicity Officer

**Prof. Dr. Bekir PARLAK**

: TÜRKİYE (TURKEY)

: International Editorial Board Member

**Prof. Dr. Emin ATASOY**

: TÜRKİYE (TURKEY)

: International Editorial Board Member

**Prof. Dr. Eric James STRAUSS**

: ABD (USA)

: International Editorial Board Member

**Prof. Dr. Svetlana TSOHLA**

: RUSYA (RUSSIA)

: International Editorial Board Member

**Prof. Dr. Eva SCHMITT-RODERMUND**

: ALMANYA (GERMANY)

: International Editorial Board Member

**Assoc. Prof. Dr. Igor JELEN**

: İTALYA (ITALY)

: International Editorial Board Member

**Prof. Dr. Jan A. WENDT**

: POLONYA (POLAND)

: International Editorial Board Member

**Prof. Dr. Snezana M. SERBULA**

: SIRBİSTAN (SIRBIA)

: International Editorial Board Member

**Prof. Dr. Mohamed BELKHIRA**

: CEZAYİR (ALGERIA)

: International Editorial Board Member

**Assoc. Prof. Dr. Neringa SLAVINSKAITE**

: LİTVANYA (LITHUANIA)

: International Editorial Board Member

**Assoc. Prof. Dr. Murtaza HASANOV**

: AZERBAYCAN (AZERBAIJAN)

: International Editorial Board Member

**Assoc. Prof. Dr. Zharas BERDENOV**

: KAZAKİSTAN (KAZAKHSTAN)

: International Editorial Board Member

**Assist. Prof. Dr. Azamat MAKSUDUNOV**

: KIRGIZİSTAN (KYRGYZSTAN)

: International Editorial Board Member

**Assoc. Prof. Dr. Elena GALAY**

: BEYAZ RUSYA (BELARUS)

: International Editorial Board Member

**Assoc. Prof. Dr. Liudmyla RADOVETSKA**

: UKRAYNA (UKRAINE)

: International Editorial Board Member

**Prof. Dr. Zouhour EL-ABİAD**

: LÜBNAN (LEBANON)

: International Editorial Board Member

## BİLİM VE DANIŞMA KURULU / ADVISORY BOARD

Prof. Dr. A. Menaf TURAN	: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Abdullah ÇELİK	: Harran Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Adnan GERÇEK	: Bursa Uludağ Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Akyay UYGUR	: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY	: Karabük Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Andrzej RYKALA	: Lodz University (POLONYA)
Prof. Dr. Ayşe ÖZCAN BUCKLEY	: Giresun Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Bayram COŞKUN	: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Bekir PARLAK	: Bursa Uludağ Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Bouaicha BOUGHOUFALA	: Ammar Selici University (CEZAYİR)
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	: Atılım Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ	: Hacettepe Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU	: Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Emin ATASOY	: Bursa Uludağ Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Ercan YILMAZ	: Necmettin Erbakan Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Eric James STRAUSS	: Michigan State University (ABD)
Prof. Dr. Eva SCHMITT-RODERMUND	: Potsdam University of Applied Sciences (ALMANYA)
Prof. Dr. Fatma Neval GENÇ	: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Ferit İZCİ	: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Halil KALABALIK	: Türkiye İnsan Hakları Eşitlik Kurumu (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Hamza AL	: Sakarya Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Hamza ATEŞ	: İstanbul Medeniyet Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Hasan YAYLI	: Kırıkkale Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Hüsamettin İNAÇ	: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Hüseyin GÜL	: Süleyman Demirel Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Igor JELEN	: Trieste University (İTALYA)
Prof. Dr. Jan A. WENDT	: Gdansk University (POLONYA)
Prof. Dr. Kemal GÖRMEZ	: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Kemal ÖKTEM	: Hacettepe Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ	: Bursa Uludağ Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Mehmet SEYİTDANLIOĞLU	: Hacettepe Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Mete YILDIZ	: Hacettepe Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Miñhat Arman KARASU	: Harran Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Mohamed BELKHİRA	: Hassiba Benbouali University (CEZAYİR)
Prof. Dr. Murat OKÇU	: Süleyman Demirel Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK	: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Özhan ÇETİNKAYA	: Bursa Uludağ Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Selahattin AVŞAROĞLU	: Necmettin Erbakan Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Selma KARATEPE	: İstanbul Gelişim Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Semih Mustafa ÖNEN	: İnönü Üniversitesi (TÜRKİYE)

<b>Prof. Dr. Svetlana TSOHLA</b>	: V.I. Vernadsky Federal University of Crimea (RUSYA)
<b>Prof. Dr. Tomasz MICHALSKI</b>	: Gdansk University (POLONYA)
<b>Prof. Dr. Turgay UZUN</b>	: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN</b>	: Hacettepe Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Prof. Dr. Valentina KHRAPKINA</b>	: National University of Kyiv (UKRAYNA))
<b>Prof. Dr. Veysel EREN</b>	: Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Prof. Dr. Yakup BULUT</b>	: Gaziantep Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Prof. Dr. Zerrin TOPRAK KARAMAN</b>	: Dokuz Eylül Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Prof. Dr. Zharas Galimzhanovich BERDENOV</b>	: Hacettepe Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Prof. Dr. Zouhour EL-ABIAD</b>	: Lebanese University (LEBANON)
<b>Doç. Dr. Abdullah AYDIN</b>	: Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Doç. Dr. Abdullah TAŞTEKİN</b>	: Harran Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Doç. Dr. Ali Fuat GÖKÇE</b>	: Gaziantep Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Doç. Dr. Andrey VERSHITSKY</b>	: V.I. Vernadsky Federal University of Crimea (RUSYA)
<b>Doç. Dr. Aziz BELLİ</b>	: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Doç. Dr. Dinmukhamed KELESBAYEV</b>	: Hoca Ahmet Yesevi Üniversitesi (KAZAKİSTAN)
<b>Doç. Dr. Elena GALAY</b>	: Belarusian State University (BELARUS)
<b>Doç. Dr. Faiq ELEKBERLİ</b>	: Gence Devlet Üniversitesi (AZERBAYCAN)
<b>Doç. Dr. Ganizhamal Imankyzy KUSHENOVA</b>	: Eurasian National University (KAZAKİSTAN)
<b>Doç. Dr. Hayriye ŞENGÜN</b>	: Bayburt Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Doç. Dr. Irina PAVLENKO</b>	: V.I. Vernadsky Federal University of Crimea (RUSYA)
<b>Doç. Dr. Kadir Caner DOĞAN</b>	: Gümüşhane Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Doç. Dr. Liudmyla RADOVETSKA</b>	: National Academy of Security Service of Ukraine (UKRAYNA)
<b>Doç. Dr. Murtaza HASANOĞLU</b>	: Azerbaycan Devlet İdarecilik Akademisi (AZERBAYCAN)
<b>Doç. Dr. Mustafa KOCAOĞLU</b>	: Necmettin Erbakan Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Doç. Dr. Oğuz IŞIK</b>	: Hacettepe Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Doç. Dr. Recep REHİMLİ</b>	: Azerbaycan Devlet İdarecilik Akademisi (AZERBAYCAN)
<b>Doç. Dr. Sefa USTA</b>	: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Doç. Dr. Sezai ÖZTOP</b>	: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Doç. Dr. Tuğba YOLCU</b>	: Tarsus Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Doç. Dr. Vedat YILMAZ</b>	: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Doç. Dr. Veysel ERAT</b>	: Bitlis Eren Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Doç. Dr. Yıldız ATMACA</b>	: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Akif ABDULLAH</b>	: Afyon Kocatepe Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Azamat MAKSÜDÜNOV</b>	: Kırgız Türk Manas Üniversitesi (KIRGIZİSTAN)
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Elnur ALİYEV</b>	: Azerbaycan Devlet İdarecilik Akademisi (AZERBAYCAN)
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Recep TEMEL</b>	: Bozok Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Selman Sacit BOZ</b>	: Selçuk Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Sevil NAJİMUDİNOVA</b>	: Kırgız Türk Manas Üniversitesi (KIRGIZİSTAN)
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Yusuf UYSAL</b>	: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Dr. Öğr. Gör. Kürşad ÖZKAYNAR</b>	: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi (TÜRKİYE)
<b>Dr. Öğr. Gör. Özge KOCAKULA</b>	: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi (TÜRKİYE)

Dr. Adam SZYMANSKI : WarszawaUniversity (POLONYA)  
Dr. Antonina VATRAL : National Academy of Security Service of Ukraine (UKRAYNA)  
Dr. Anwar SEKIOU : Belhadj Bouchaib University (CEZAYİR)

### **SAYI HAKEM KURULU / REWIEVER BOARD**

Prof. Dr. Çiğdem ÜNAL : İzmir Katip Çelebi Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Fuat SEKMEN : Sakarya Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Hakan REYHAN : Hitit Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Hasan TAĞRAF : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Hasan YAYLI : Kırıkkale Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Himmet KARADAL : Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Hüsamettin İNAÇ : Kütahya Dumlupınar Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI : Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Mehmet AYGÜN : Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ : Bursa Uludağ Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ : Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Mehmet SİNCAR : Gaziantep Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Mehmet YILMAZ : Ordu Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Mustafa LAMBA : Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Selçuk BALI : Selçuk Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Prof. Dr. Ünal ÖZDEMİR : Karabük Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Doç. Dr. Ahmet Alper SAYIN : Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Doç. Dr. Ahmet TUNÇ : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Doç. Dr. Ahmet UYAR : Afyon Kocatepe Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Doç. Dr. Emine ÇELİKSOY : Çankırı Karatekin Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Doç. Dr. Erhan ÖRSELLİ : Necmettin Erbakan Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN : İstanbul Kent Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Doç. Dr. İbrahim Efe EFEÖĞLU : Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Doç. Dr. Özlem TUNA : Afyon Sağlık Bilimleri Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Doç. Dr. Samet GÜNER : Sakarya Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Doç. Dr. Tuğba YOLCU : Tarsus Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Doç. Dr. Veysel ERAT : Bitlis Eren Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Doç. Dr. Yıldız ATMACA : Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Dr. Öğr. Üyesi. Fikret IŞIK : Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Dr. Öğr. Üyesi. Gökhan GÜRLER : Sakarya Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Dr. Öğr. Üyesi. Güzel SADYKOVA : Kastamonu Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Dr. Öğr. Üyesi. Gözde MERT : Nişantaşı Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Dr. Öğr. Üyesi. Yusuf UYSAL : Kütahya Dumlupınar Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Dr. Öğr. Üyesi. Yusuf YILDIRIM : Haliç Üniversitesi (TÜRKİYE)  
Dr. Anwar SEKIOU : Belhadj Bouchaib University (CEZAYİR)

## DİZİNLER – VERİ TABANLARI / INDEXES - DATABASES

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi (UYAD) 27 adet ulusal ve uluslararası dizin / veri tabanı tarafından indekslenmektedir. Tarandığımız dizinler / veri tabanları:

**Journal of International Management Academy (JIMA) is indexed by 27 national and international indexes / databases. Indexes / databases which we scanned:**

**Erih Plus, EBSCO, Rootindexing, ResearchBib, ESJI (Eurasian Scientific Journal Index), COSMOS IF, Infobase Index, Sindex, Jurix Hukuk Dizini, Kaynakça.info, İdealonline, BASE (Bielefeld Academic Search Engine), CiteFactor, OpenAIRE, Türkiye Turizm Dizini, DOI, Crossref, Index Copernicus, Acarindex, Scilit, ASOS İndeks, DRJI, Sindex, ROAD, WorldCat (OCLC), Paperity, Busca Integrada,**





# ULUSLARARASI YÖNETİM AKADEMİSİ DERGİSİ

## INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT ACADEMY

Yıl / Year: 2021 - Cilt / Volume: 4 - Sayı / Issue: 2

ISSN: 2636-8048

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

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

## YAYIN ETİĞİ / PUBLICATION ETHICS :

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

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

### MAKALE / ARTICLE

### SAYFA / PAGE

---

**Hemlal BHATTARAI**

**Focusing on the Growth of Entrepreneurship through Interventions and Supports Mechanism: A Case from Bhutan /**

**251 - 263**

*Müdahaleler ve Destek Mekanizması Yoluyla Girişimciliğin Büyümesine Odaklanmak: Bhutan'dan Bir Örnek*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**Sabiha ANNAÇ GÖV, Nilay ERBAY**

**An Evaluation of Flight Attendants' Safety Attitudes /**

**264 - 274**

*Uçuş Görevlilerinin Emniyet Tutumlarına İlişkin Bir Değerlendirme*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**Anar ŞÜKÜROV**

**Kamu Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü: Azerbaycan "Asan Hizmet" Örneği /**

**275 - 287**

*The Role of Public Relations in Public Administration: The Case of "Asan Service" in Azerbaijan*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**Adnan IRMAK, Ercan YILMAZ**

**Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Yordayıcısı Olarak Etkileme Davranışları /**

**288 - 301**

*Influencing Behaviors of School Administrators as A Predictor of Negotiation Skills*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**İrfan BAYTAR, Mesut DOĞAN**

**Muş İlinde Tarım ve Hayvancılık Faaliyetleri /**

**302 - 320**

*Agriculture and Animal Husbandry Activities in Muş Province*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**Salih GÜLTEKİN, Mustafa DESTE**

**Tedarik Zinciri Yönetiminde Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Malatya İli Örneği /**

**321 - 342**

*Sustainability Practices in Supply Chain Management And Malatya City Example*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

---

**Yusuf YILDIRIM, Sevinç GÖKTEPE, Ayhan BAYRAM, Orhan AKOVA**

**Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma /**

**343 - 360**

*The Effect of Corporate Social Responsibility on Organizational Justice and Organizational Commitment: A Research in Five Star Hotels in Istanbul*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**Çiğdem ERDEM**

**Türkiye'de Tek Partili Dönemde Ulusal Kalkınma Hedefi ve Köy Enstitüleri /**

**361 - 374**

*National Development Goal and Village Institutes in The Single Party Period in Turkey*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**Mehmet Nur ÇELİKASLAN**

**Türk - Amerikan İlişkileri: Suriye Gerilimi /**

**375 - 384**

*Turkish – American Relations: Syrian Tension*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**Muhammet Tuğrul ÖZEN, Murat KOÇ**

**Çevik Yönetime Dair Bazı Tespitler: Yazılım Sektöründe Hazırlanan Raporlar Kapsamında Dönemsel Bir Analiz /**

**385 - 408**

*Some Determinations Regarding Agile Management: A Periodic Analysis within the Scope of Reports Prepared in the Software Industry*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**Hatice Nur SARITUNALI**

**Çevresel Güvenlik ve Enerji Arz Güvenliği Bağlamında Türkiye'nin Enerji Politikası /**

**409 - 421**

*Turkey's Energy Policy in the Context of Environmental Security and Energy Supply Security*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**Emre AKCAGÜNDÜZ**

**Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Kilit Bir Aktör: Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı /**

**422 - 438**

*A Key Actor in the Presidential Government System: Presidency Directorate of Administrative Affairs*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

---

**Buket ARSLAN, Elif ÇETİN**

**Vekâlet Teorisinde Fırsatçılık Kavramı ve Oyun Teorisi Arasındaki İlişki /**

*The Relationship Between The Concept of Opportunism in Agency Theory And Game Theory*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**439 - 454**

**Betül ALTAY TOPCU**

**Dijital Ekonomi ve Göstergelerinin Sürdürülebilir Kalkınma Üzerindeki Etkisi: AB Ülkeleri Örneği /**

*The Impact of Digital Economy and Its Indicators on Sustainable Development: The Case of EU Countries*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**455 - 465**

**Perihan GÖZÜM**

**Covid-19 Salgını Döneminde Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Kararlara Katılma ve İş Özerkliği Uygulamaları Üzerine Etkisi /**

*The Effect of Organizational Silence Behaviors of Public Employees on Participation in Decisions and Professional Autonomy Practices During the Covid-19 Pandemic Period*

Araştırma Makalesi / Research Article

---

**466 - 483**



## Focusing on the Growth of Entrepreneurship through Interventions and Supports Mechanism: A Case from Bhutan

*Müdahaleler ve Destek Mekanizması Yoluyla Girişimciliğin Büyümesine Odaklanmak: Bhutan'dan Bir Örnek*

**Hemlal BHATTARAI**

Lecturer & Dean (RIL), Royal University of Bhutan,  
Jigme Namgyel Engineering College, BHUTAN  
b.hemlal@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-6512-1685>

Makale Başvuru Tarihi: 18.06.2021

Makale Kabul Tarihi: 24.08.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### Anahtar Kelimeler:

Girişimcilik,  
Sosyoekonomik  
Gelişme,  
Amiral Gemisi  
Programı,  
Girişimcilik  
Ekosistemi,  
Kuluçka Merkezi,

### ÖZET

Girişimcilik, ülkelerin sosyo-ekonomik kalkınmasında çok önemli bir role sahiptir. Girişimlerin ve girişimcilerin ulusal ekonominin önemli bir payına katkı sağladığının önemli göstergeleri bulunmaktadır. Girişimcileri, mevcut girişimlerdeki aktif rollerini geri çekmeye zorlayan ve girişim yapmak için tercih edilmeyen yeni seçeneklere yönelten durumsal zorluklar vardır. Bu çalışma, küçük bir ülke olan Bhutan'ın son yıllarda ülkedeki girişimciliğin büyümesini teşvik etmek için uyguladığı bir destek mekanizmasının analizini kapsamaktadır. Makalenin hatırlanmasında müdahale önlemlerinin altını çizmek için yayınlanmış kaynaklardan elde edilen ikincil verilerden yararlanmaktadır. Çalışma, canlı bir girişimcilik ekosistemi oluşturmak için çeşitli kurumlar ve paydaşlar tarafından sağlanan inisiyatif ve mekanizmaların çok başarılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca Bhutan örneğinde birden fazla kuluçka merkezinin oluşturulması çok başarılı olmuştur. Devam eden pandemi döneminde bile Bhutan, girişimcileri özellikle 'yazlık ve küçük ölçekli sanayileri (CSI)' ekonomisinin kilit unsuru olarak belirlemiştir. Merkezi yönetim, girişimciliği ülkenin mevcut beş yıllık kalkınma planında desteklenecek amiral gemisi programlarından birisi olarak önceliklendirmiştir.

### Keywords:

Entrepreneurship,  
Socioeconomic  
Development,  
Flagship Program,  
Entrepreneurship  
Ecosystem,  
Incubation Center,

### ABSTRACT

The role of entrepreneurship is always regarded as an important pillar of a country's socio-economic development. There is evidence that startups and entrepreneurs contribute a substantial share of the contribution to the national economy. There are situational challenges encountered by entrepreneurs which make entrepreneurs a not preferred option to venture into as well as forcing existing entrepreneurs to withdraw their active roles. This study makes use of secondary data from the published sources to underline the intervention measures as well as a support mechanism that a small country like Bhutan has been exercising in past decades to foster the growth of entrepreneurship in the country. The study found out the initiative and mechanisms provided by various agencies and stakeholders to make a vibrant entrepreneurship ecosystem proved much successful and also creations of multiple incubation centers are proving out much successful in the case of Bhutan. Even in the era of the ongoing pandemic, Bhutan has identified entrepreneurs especially "cottage and small scales industries (CSI)" as a key element of its economy and prioritizes it as one of the flagship programs to be supported in the current five-year plan of the country.

## **1. INTRODUCTION**

Entrepreneurship plays a vital role in socio-economic development for a region and nation. Social entrepreneurship which through entrepreneurial activities is intended to solve societal issues in a decade has become more of actions as effective as well as sustainable solutions in addressing the persisting social problems (Gawlik, 2015:7-8; Brajević et al., 2014:156). One such study in the case of rural areas in South Africa shows that there are needs for capacity development of women in rural areas so that their performance is due to diverse socioeconomic challenges they are facing (Phungwayo et al., 2014:71-72).

Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) happens to play a crucial role when it comes to the overall growth, development and industrialization of economies across the globe. But a country like Nigeria sees below-par performances due to factors within SMEs and other constraints (Ogbo et al., 2012:95-97). The need for developing indigenous entrepreneurs through diverse means of approaches from cradle to grace is felt to competently face the challenges of the 21<sup>st</sup> century (Ogundele et al., 2005:134).

One of the studies shows that one strong strategy of poverty reduction, growth and economic development programs is a focus on its own business as well as investment environments for entrepreneurship especially in the case of developing countries (Acs et al., 2009:485-486). Universities, governments and companies can play a pivotal role in terms of the growth of new companies as well as capacity enhancement of innovation of the nation through its incubation center (Kipper et al., 2014:947).

There are studies acknowledging entrepreneurship which is certainly the main driver of the socio-economic development of any nation. Similarly, there are concerns about skills development and the support mechanisms are not conducive in many of the underdeveloped and developing countries (Shabbir et al., 2018:1-2). Researchers have also highlighted the need for entrepreneurs which can have significant positive consequences like being a self-reliant country, being independent economically, building the country's image, converting society to productivity, localization and many mores (Khan et al., 2012:2-3).

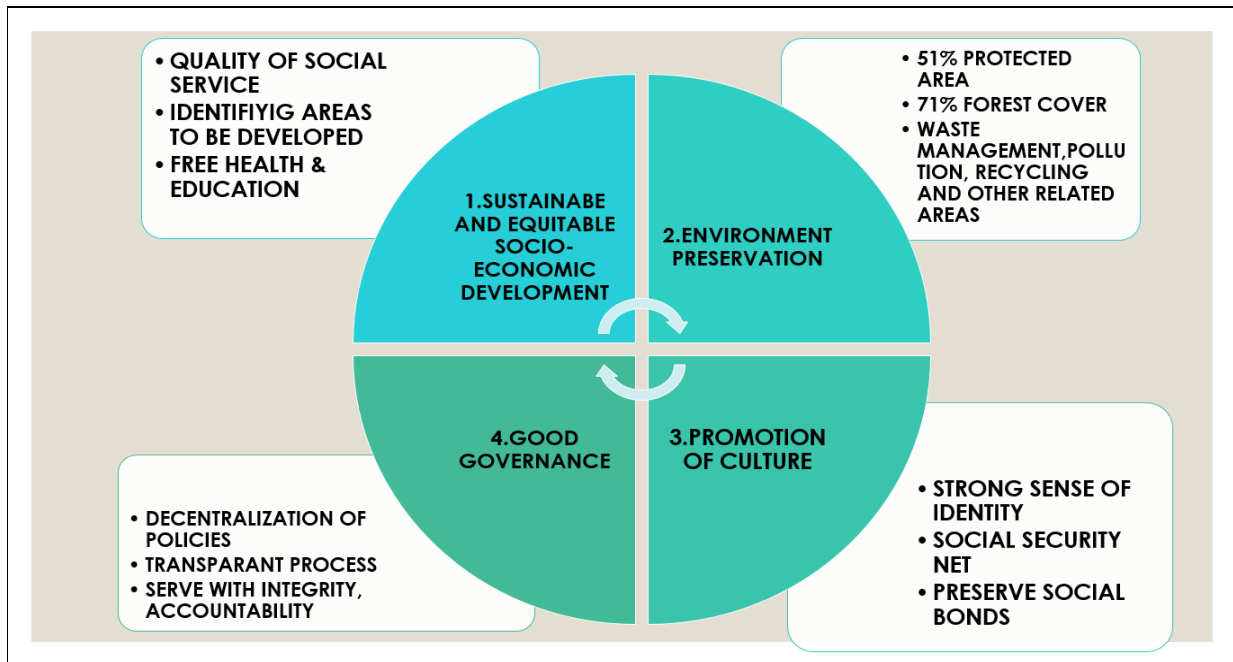
This research covers the overall strategies that has been devised and implemented in making the entrepreneurial ecosystem a priority in the case of tiny Himalayan country "Bhutan". It also highlighted the contribution from different relevant stakeholders in materializing the actions and initiatives in the domain of entrepreneurship ecosystem that is always rooted and backed by the noble philosophy of 'Gross National Happiness (GNH)' in which Bhutan envisioned its overall approaches.

## **2. ENTREPRENEURSHIP IN BHUTAN**

### **2.1. Bhutan and Gross National Happiness**

A tiny Himalayan country like Bhutan which is also one of the developing countries has been gearing its priorities for the socio-economic development of the country through its holistic developmental philosophy supported by the concept of 'Gross National Happiness (GNH)'. Ever since the concept of GNH was coined, Bhutan has been instrumental in reinventing its overall philosophy of growth and living through the centric of 'Happiness Index'. The happiness of society thus happens to be the prime thirst in the overall socio-economic development philosophy of Bhutan and it needs to be so always. The essential elements of GNH are as follow:

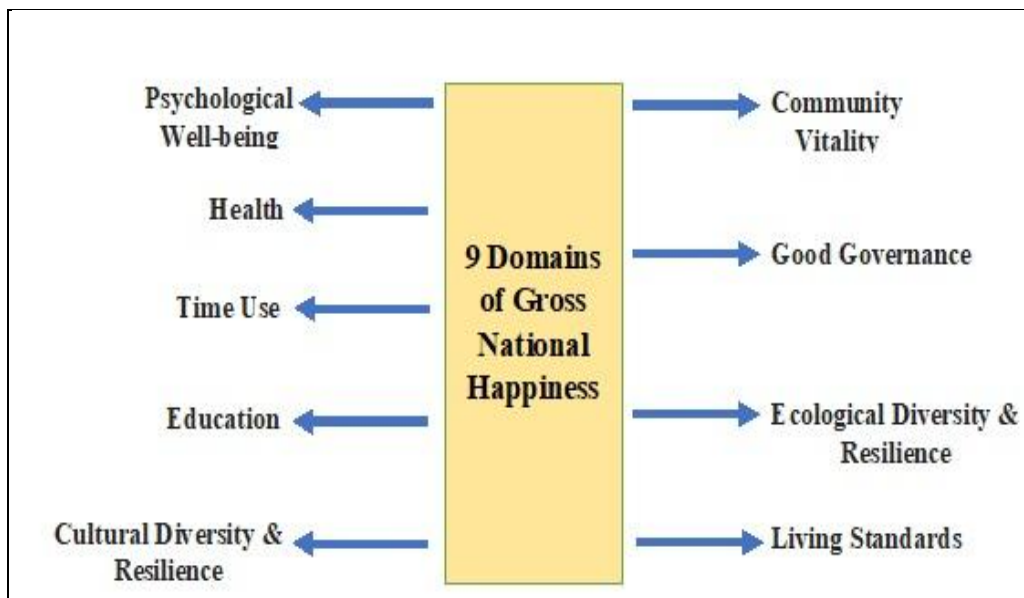
**Figure 1.** Understanding the 4 Pillars of Gross National Happiness



Resource: Adapted from GNHC, RGoB, 2016 (presentation slides)

The four pillars are the building blocks of holistic socioeconomic development approaches which Bhutan has been following for decades. As socio-economic development is the fundamental requirement of any region, the identity that Bhutan placed on this is its model of happiness. Bhutan measures its progress through the happiness indexes which is more important than that of Gross Domestic Product (GDP) where GNH indexes are measured in the case of GDP (Adler, 2009:3-7; Ura, 2012:1-2).

**Figure 2.** The 9 Domains of Gross National Happiness



Resource: Prepared by the author (Data incorporated from GNHC, RGoB, 2021).

The four pillars of GNH are supported by critical nine domains as highlighted in the figure above. It is evident from the figure above that multiple inter-related factors are essential in ensuring happiness. These nine domains through supporting indices are building blocks of the pillars of GNH. The domains and the indexes, indicators and variables will ensure that the very objectives are inclusive in whatever we practice, plan and implement and ensure that happiness should always be the priority in our actions.



## 2.2. ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM IN BHUTAN

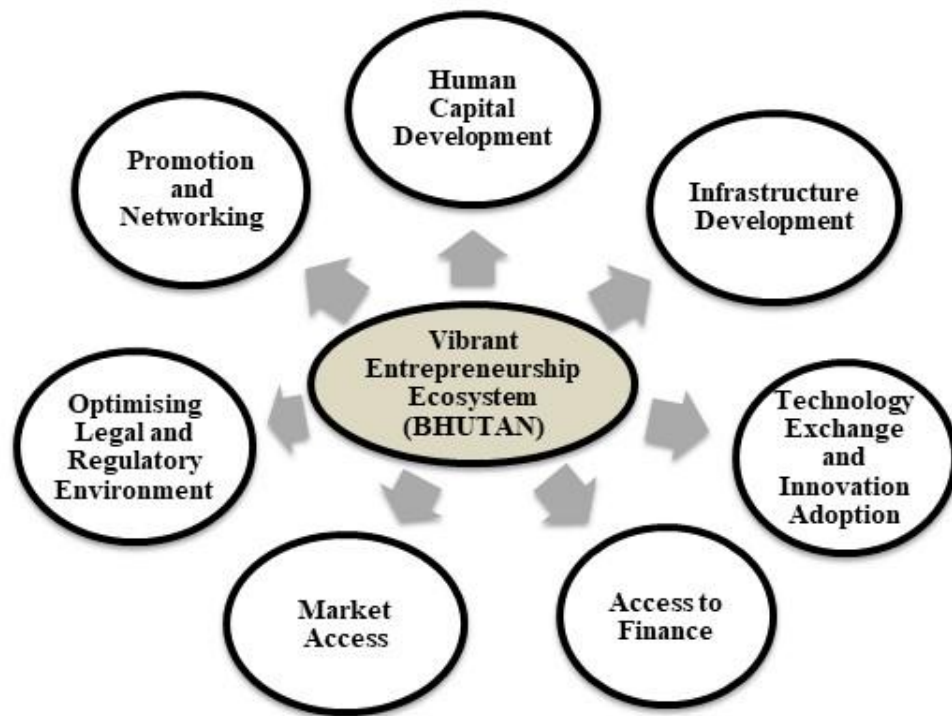
Bhutan has great potential in its entrepreneurial strategies if means of encouragement are made for the consumption of its own indigenous products and work towards limiting or discouraging imports were essential along with supports mechanisms for such indigenous products (Sharma et al., 2020:63). It is a pride for Bhutan where His Majesty the Fifth King of Bhutan during his address to the nation on 109<sup>th</sup> ‘National Day Celebration’ shared that (DoEHR, MoLHR, RGoB, 2019);

*“It is evident that there are many opportunities for entrepreneurship and commercial farming in our country. In addition, our youth are educated, capable, and enthusiastic. If our financial institutions are able to extend unstinted support to young entrepreneurs and farmers, and help in creating numerous opportunities for them, we will derive countless benefits. It will go a long way in strengthening the sovereignty and security of our country, and furthering our social policy of equity and our national objective of self-reliance. If our youth is well educated, and is able to succeed, it will benefit our country as a whole.”*

In the same report, the perception survey (open and close-ended survey) was conducted by the ministry to about 5000 registered job seekers aimed at understanding overall entrepreneurship awareness, challenges and support, identify complications and gaps assessment.

The need for a very vibrant entrepreneurial ecosystem is essential for any country including Bhutan too. Researchers have highlighted the following needs to ensure a vibrant entrepreneurial ecosystem in Bhutan (Gurung et al., 2018:1).

**Figure 3.** Various requirements for a vibrant entrepreneurship ecosystem in Bhutan



Resource: Prepared by the author (Data incorporated from Gurung et al., 2018)

This demand for multiple organizations and agencies should play an active role along with conducive regulations and policies for fostering the entrepreneurship ecosystem to contribute to the national economy. Some of the promising support service providers as listed below.

Bhutan has come up with a ‘CSI Policy 2019’ which is accompanied by six strategic domains of focus for the entrepreneurship ecosystem. These policy-level interventions are felt timely for providing conducive platforms for the growth and development of CSIs in the country. These six focus strategic domains include;

**Figure 4.** Six strategic domains of focuses from CSI Policy 2019, Bhutan

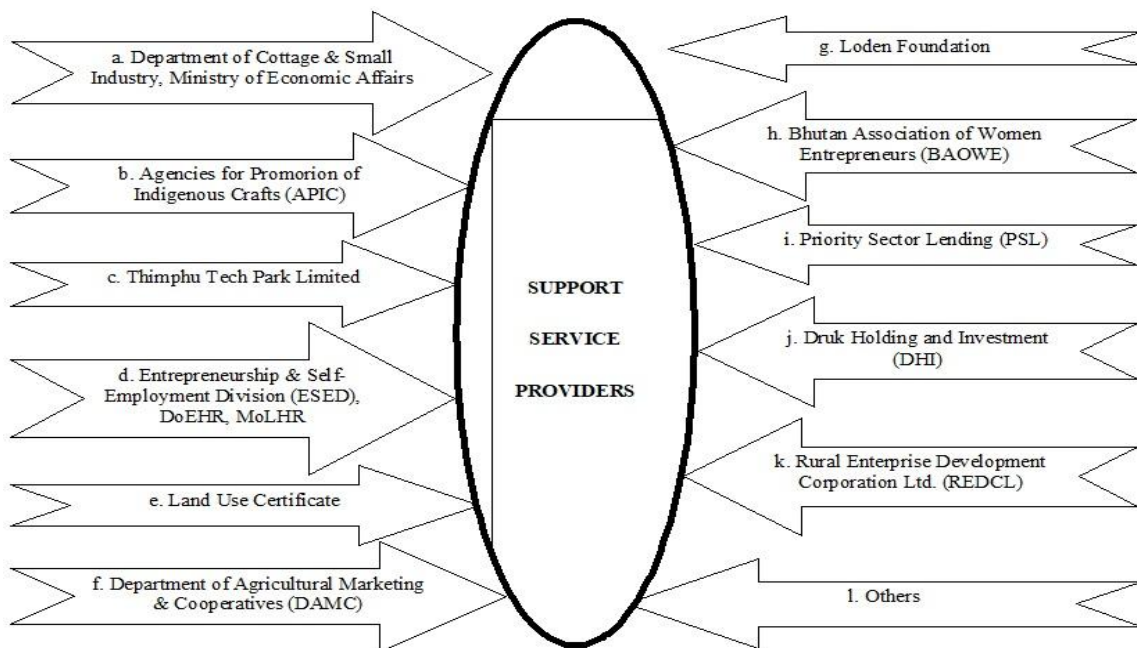


Resource: Prepared by the author (Data incorporated from GNHC, RGoB (CSI Policy 2019))

Information from the figure is evidence of the government’s interventions in fostering the growth of CSI in the country by creating a policy framework that can address the niche areas of the entrepreneurship ecosystem. In the same policy document, the government has identified and come up with a series of action points against each of the domains highlighting the proactive roles that the government will play to ensure that all these six domains are strategically materialized.

As support services are felt equally important to have meaningful incorporation of rules and regulations in materializing the growth of the entrepreneurship ecosystem in the country. Bhutan has been proactive in devising measures and platforms with relevant avenues supported which are facilitated through the contribution and coordination of stakeholders/agencies. Such service providers are classified into twelve core groups, and their major services are highlighted as shown in Figures 5 and 6 below.

**Figure 5.** Entrepreneurship Support Services Providers in Bhutan

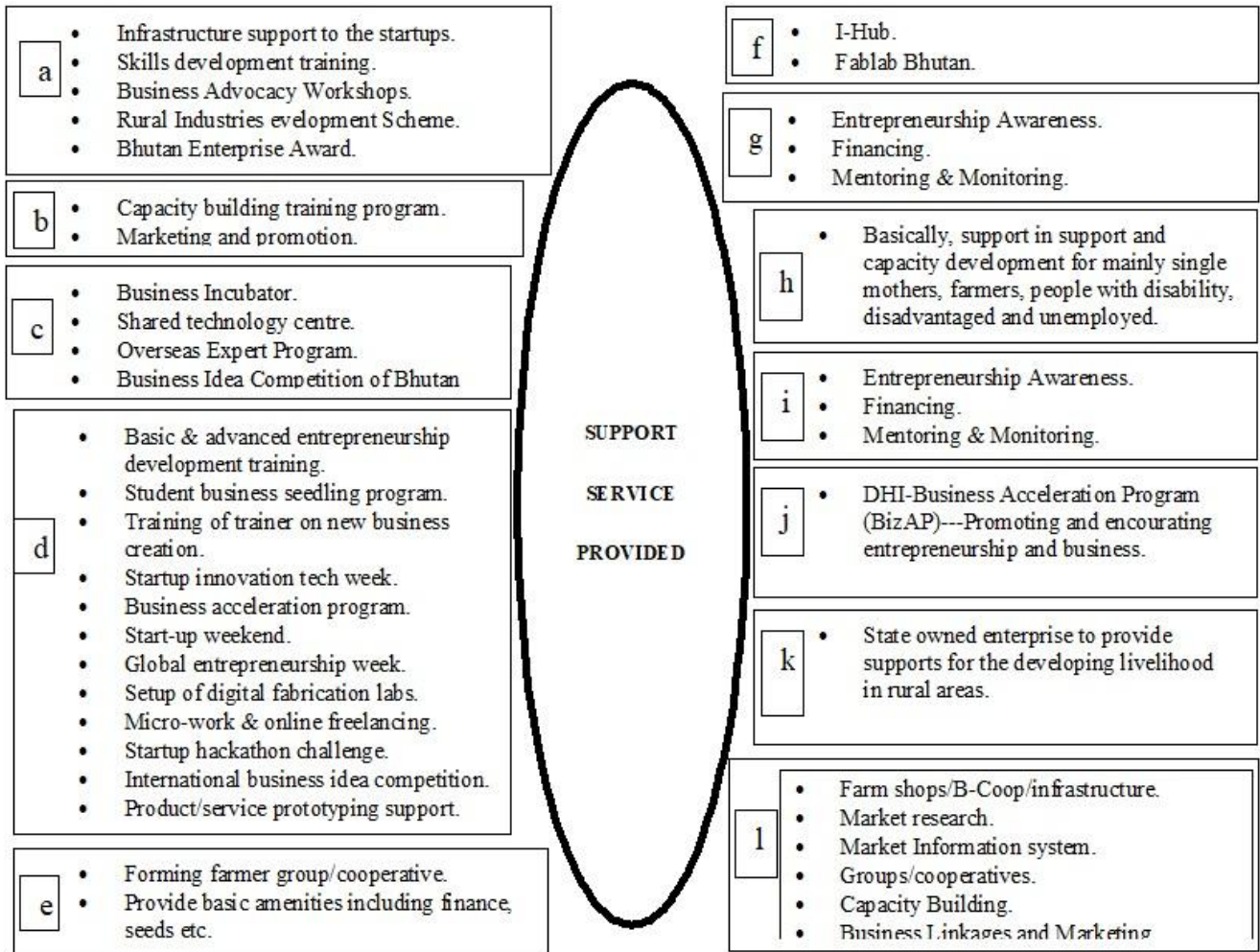


Resource: Prepared by the author (Data incorporated from DoEHR, MoLHR, RGoB, 2019)

Networks of players need to play their proactive roles to foster and support entrepreneurship which is the crucial backbone of every economy. In the case of Bhutan, the service providers from the government, Civil Society Organization (CSO), Institutions and others as shown in the figures above are agents of support providers.

The role of the above support service providers is to facilitate as well as provide such services which are in need for fostering the growth of entrepreneurship in the countries. These services hence would always prove handy in terms of realistic measures of entrepreneurship’s contribution to the national economy.

**Figure 6.** Entrepreneurship Support Services provided through Support Service Providers in Bhutan

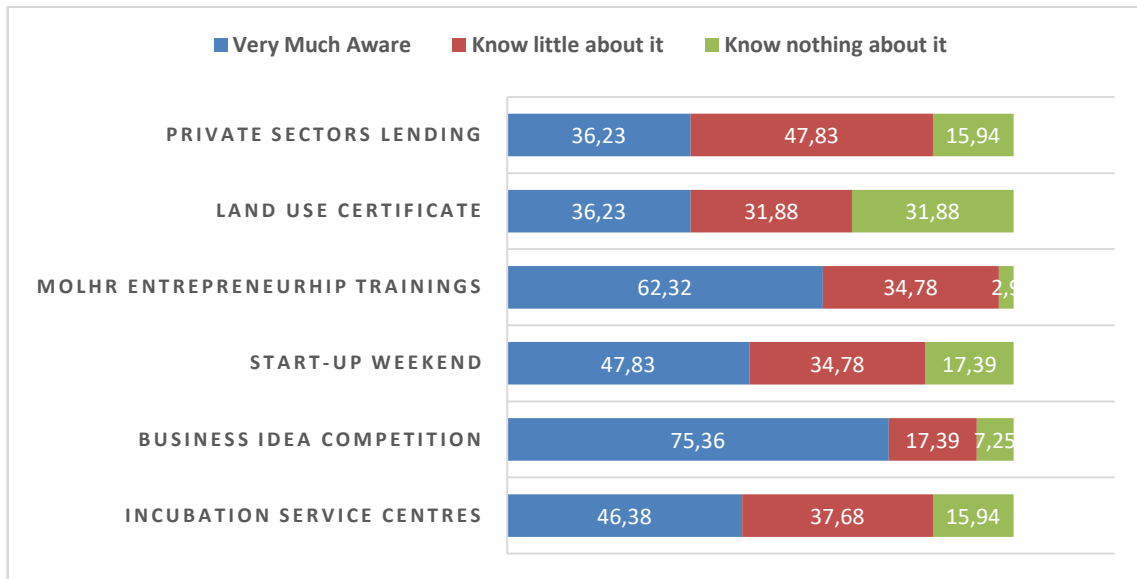


Resource: Prepared by the author (Data incorporated from DoEHR, MoLHR, RGoB, 2019)

The Series of services provided by the service providers in Bhutan are as shown in the figures above where the services range from favorable platform creation, development of amenities and infrastructures, capacity building and enhancement, competitions, financial and mentoring services, market explorations and establishments. Such intervention from the stakeholders as well as relevant agencies will have positive impacts on the enhanced vibrant entrepreneurship ecosystem in the country.

Despite all these provisions for providing services, the findings from the survey reflected that the level of awareness in multiple aspects of critical services was not that promising as shown below. The statistics as shown in figure below is rounded to nearest percentage in the source literature. Hence there are growing needs felt through this research to facilitate meaningful engagement of relevant stakeholders in creating mass awareness of the support service providers that are available in the country and also to communicate the various services provided by each of these support service providers.

**Figure 7.** Level of awareness of entrepreneurship support services and programs



Resource: Prepared by the author (Data incorporated from National HRD Advisory 2019, DoEHR, MoLHR, RGoB).

Report prepared by Scaling Frontier Innovation 2019 shows that Bhutan with its population of 0.798 million and GDP: USD 2.23 bn is ranked high in the domain of ease of doing business and also economic freedom. The ranking for corruption is also the lowest in the region. Despite such conducive policies and regulations, there are multiple support mechanisms that require enhancement (Frontier Incubators, 2019).

In 2020 with a Doing Business (DB) score of 66, Bhutan ranked 89<sup>th</sup> in ease of doing business whereas New Zealand with a DB score of 86.8 ranked 1<sup>st</sup> (World Bank, 2020). The score of Bhutan is quite impressive, but it can further be enhanced if factors like awareness and support mechanisms are enhanced. Some hurdles faced in Bhutan by prospective entrepreneurs as researchers found out are i) financial support and ii) infrastructure making new ventures low (Singh, 2020:83).

Furthermore, due to the COVID-19 pandemic that has hit the global economy, the support service providers of Bhutan realized the need to rework their strategies. One of the service providers, the Bhutan Association of Women Entrepreneurs (BAOWE) has come up with its strategic plan 2021-2031 where focuses on women entrepreneurs are prioritized as data from the World Bank analyzed by ILO estimated the percentage of 84.15% for female vulnerable employment in Bhutan. So, the strategies are to enhance the policies, support mechanisms, preparation for digital societies for enhanced productivity (BAOWE, 2021).

Furthermore, Bhutan has launched Nu. 1.2 billion Cottage and Small-scale Industries (CSI) and startup flagship programme as an important initiative as part of ongoing 12<sup>th</sup> Five Year Plan (2018-2023) mainly to enhance more of domestic products in replace of imported products creating nearly 2000 jobs opportunities as government initiatives of “Narrowing the Gap” (Bhonsale, 2020:1). The Department of Cottage and Small Industry was initiated in 2010 whose objective is for the development of CSI in Bhutan.

Major shares of industries in case of Bhutan and many countries globally are made up of Cottage, Small and Medium Industry (CSMI) which account for almost 98% and are a major driver of the economy (GNHC, RGoB, 2021) and it is recorded as 95% in 2019 in case of Bhutan (Cottage and Small-scale Industry, 2019).

The report also highlighted CSIs as the most suitable factors of the economics due to country geographical and settlement status and thus has been one of the priority flagships programs of RGoB in its 12<sup>th</sup> Five Year Plan making it an important element of focus. Bhutan has also come up with a revised ‘Cottage and Small Industry Policy 2019’ in its efforts to promote and develop CSIs seeking it an important element of the Bhutanese economy. As a result, this policy is tagged and prompted towards promoting the establishment of CSIs as well as a support mechanism towards improving the overall performances as well as the competitiveness of the CSIs already in place. The number of CSIs in Bhutan (sector-wise) are as shown in Table 1 below as follow;

**Table 1.** The number of CSI in case of Bhutan (2012-2020)

	Service Sector	P & M Sector	Contract Sector	Total
<b>2012 (till Dec. 2012)</b>	8079	1329	3660	13068
<b>2013</b>	7939	1287	3322	12548
<b>2014</b>	9946	1571	3676	15193
<b>2016 (Till Dec)</b>	11550	2091	3723	17364
<b>2017 (till June)</b>	13364	1669	1854	16,887 (20143)
<b>2018 (till 15th June 2018)</b>	15936	2116	2143	20195
<b>2019 (till 15th June 2019)</b>	17553	2607	1906	22066
<b>2019-2020</b>	17387	2557	1869	21813

Resource: Prepared by the author (Data incorporated from DCSI, MoEA, RGoB annual report from 2012-2020)

Though initiatives are always put in place and enhanced, there are a series of challenges being faced so as to make CSI as vibrant and contribute to socio-economic development. Hence in 12<sup>th</sup> Five Year Plan (FYP) of RGoB has prioritized this and adopted 'Startup and CSI flagship' as one of the flagship programs in the current FYP (2018-2023). This is due to Bhutan's rich and sustainable resources which have prompted the demand for the brand of Bhutan in the global market and moreover, CSI accounts for more than 95% of the total industry in the country making it as a strong driver of economic growth (Kuensel 2019 and GNHC, RGoB 2020). Furthermore, CSIs contribute significant amounts of jobs, and that is a positive indicator of it.

**Table 2.** The key components of the Startup & CSI flagship program of Bhutan

Target 1	Target 2	Target 3	Target 4	Target 5
Value addition for 21 selected products	Support 746 CSIs [new/existing]	Impact 3320 youths	Generate 2000 employment	Promote 10 CSI products from import substitution

Resource: Prepared by the author [Data incorporated from DCSI, MoEA, RGoB (Startup and Cottage & Small Industry Development Flagship Program 2019-2023)]

The key initiatives as reflected in table 2 above clearly spell out the target impacts ranging from value addition, supports, including youths, generation of employment and product substitution of some import products. Hence, the main target of this flagship program is to provide favorable platforms that play policy and supports roles so that the aspirations of startups and CSI will be valued for their wider impacts on economic growth.

### 3. BUSINESS INCUBATION CENTRE

#### 3.1. General understanding of Business Incubation

While thinking about entrepreneurship and its contributions to the socioeconomic development of a country, the role of a business incubation center becomes crucial. It will provide all-in-one platform support where possible for startups as well as entrepreneurs to work on further directions of their concepts/ideas. Business incubators have grown in popularity as a means of advising, supporting, promoting, and nurturing new business start-ups and entrepreneurs (Gerdri et al., 2021:1). Business incubation centers are a healthy platform where the creativity, value addition and development of concepts to products or services are germinated before its significant contribution. This center creates a platform to build networks, financial incentives as well as accessibility through networking, capacity development along with evaluating the roles (Li et al., 2020:15).

The same study also realized the important role of the incubation center in terms of needs for its promotion so as to build knowledge-based entrepreneurs for contribution to socio-economic development. There are series of instances where entrepreneurs or aspiring entrepreneurs lack key qualities and capacity which need to be build up at the right time where the business incubation center be the best platform for knowledge as well as a support mechanism.

Business incubation centers can further be enhanced in terms of providing knowledge-based entrepreneurs through the promotion of techno entrepreneurship as well. Researchers have pointed out that there is a need for knowledge-based technology innovation for contribution to socioeconomic development highlighting the greater need to have policy support and another associate program to make it more favorable. Such platforms can provide an avenue to work on scaling up such innovative ideas through technology-enhanced supports and come

up with commercialization or industrialization settings in order to provide a strong boost of economic growth (Khorsheed et al., 2014:238).

Studies conducted in the past reflected that there are strong linkages between the ‘Gross Domestic Product (GDP)’ and the number of incubators where the result was analyzed from countries like Asia, Africa, America and Europe showing the influences on GDPs based on the number of incubators.

Setting up of incubation center is essential but on the other hand, the assessment of the incubation center is equally important so as to have a device to evaluate the effectiveness of the budget allocations and any private investment through the development of indicators systems (Tsygankov et al., 2020:1).

The management of the business incubator can use a capacity assessment framework that will provide a deeper insight into strengths and possible improvements so that a better understanding of resources allocation, as well as support measures, can be figured out (Gerdsri et al., 2021:17-18).

Though the incubation center is an agent of changes in terms of creating platforms and support services for startups and entrepreneurs, there is evidence of it not being effective. This situation mostly arises due to a series of challenges they faced including insufficient incubator skills and knowledge, a lack of in-house seed money, a lack of stakeholder support, and a shortage of skilled entrepreneurs and experts (Ndebele et al., 2021:22-23).

### **3.2. Business Incubation Centre in Bhutan**

Infusing the culture of entrepreneurship was felt necessary in the education system as a whole in the case of Bhutan. Towards this effort, a Memorandum of Understanding (MoU) was signed between the Department of Employment & Human Resources under the Ministry of Labor and Human Resources (MoLHR) and Royal Education Council (REC) under the Ministry of Education (MoE) on 9th February 2021 so as to create entrepreneurial mindsets through capacity building of young people while in schools (MoLHR, RGoB, 2021).

Furthermore, the Royal University of Bhutan (RUB) is also equally concerned in providing an entrepreneurial mindset to its graduates through offering Entrepreneurship modules and series of activities. As it is felt that entrepreneurship has become part of education and it cannot be separated. The revised curriculum incorporates entrepreneurial skills and competencies to generate new business ideas, gather economic resources, and establish new business ventures, all of which are necessary to sustain livelihood and support the government's economic development efforts (REC, MoE, RGoB, 2020).

There are already records of some incubation centers in the colleges across the university, and it aims to have incubation centers across university colleges by 2030 as per the strategic plans of the university (RUB, RGoB, 2018). The initiatives as of now have been supported by MoLHR and Loden Foundation to a greater extent and have paved lots of provision in enhancing the entrepreneurship endeavors of colleges under universities. These organizations are also active in providing support measures in schools, training institutes, entrepreneurs as well as relevant organizations.

## **4. OBSERVATION AND RESULT**

Bhutan has been successful in identifying the intervention as well as support measures that need to be prioritized so that its socio-economic development can be enhanced in principles of “*Gross National Happiness (GNH)*”. As Bhutan has visualized the potential of CSIs in the contribution to the country's economy, a series of interventions and support mechanisms have been devised and implemented. Based on the record maintained by MoEA, Bhutan the following results were noticed in terms of CSIs in the country since 2012.

**Figure 8.** The pattern of different sectors of CSI in case for Bhutan (2012-2020)



Resource: Prepared by author (Data incorporated from Table 1. (DCSI, MoEA, RGoB 2012-2020))

Results from the key literature from relevant ministry, agencies and stakeholders highlighted that there has been growth in all three sectors of the CSI since 2012 in the case of Bhutan. It is also observed that all three sectors have little fall in 2020 and this may be the result of ongoing impacts due to the pandemic. This reflects the need for further interventions and initiatives along with possible support mechanisms so that the negative falling trend curve can pick up the growth trends in days to come.

The need for understanding the overall entrepreneurial ecosystem and coming up with ‘*CSI Policy 2019*’ is one such major initiative of the government along with prioritizing ‘*startups and CSI flagship*’ programs in the current pandemic time which has enhanced interventions as well as support in the field of entrepreneurship in recent time. This has created an avenue for providing multiple initiatives and supports including the establishment of need-based business incubation centers in the country which can play pivotal roles in its effective service to budding entrepreneurs, startups as well as existing entrepreneurs. The available referred literature clearly reflects the focus on the entrepreneurial ecosystem as substantial as well as impactful through meaningful interventions and supports in the case of Bhutan.

The limitation of this research is that the result and conclusion are drawn from the appropriate literature that has been published or recorded in the form of a report, paper, or website information. Further understanding of other associated supports and needs from the perspective of entrepreneurs or aspiring entrepreneurs can be studied so that more realistic insights can be achieved in a long run. As it has a chain of associations and linkages to materialize the versatile entrepreneurship ecosystem, a thorough need-based analysis in case-by-case situations can be implemented at a continuous-time.

## CONCLUSION

Entrepreneurship contribution to the socio-economic development of the country is prominent. In the case of Bhutan, it has placed greater importance in nurturing the existing entrepreneurs as well as creating a favorable platform for budding entrepreneurs and startups. Bhutan has highly regarded the contributions in its economy by the CSIs where the government and other relevant organizations/agencies/stakeholders come together to provide conducive platforms in terms of creating a vibrant entrepreneurship ecosystem in the country.

This study has noticed that Bhutan is one of the tiny Himalayan countries which is still regarded as one of the ‘*Least Development Countries (LDC)*’ has been proactive in fostering entrepreneurship through progressive actions in enhancing the interventions where necessary along with vital support mechanisms. One of the promising developments and approaches that are visible despite the major setback in its economic development

as well as social welfare due to the pandemic is the noble initiatives of critical flagship programs by the government during the current five-year plan (2018-2023) of Bhutan.

The ‘Startups and CSI flagship’ program is one of the flagship programs identified and given the priorities. As a result, the relevant organizations/agencies/stakeholders are entrusted with added responsibilities as well as accountability to materialize these initiatives through diverse initiatives as well as a support mechanism that will boost the growth and development of startups and CSI which in return will have positive contributions to country socioeconomic development that are in line with the principles of Gross National Happiness (GNH).

This has been observed in terms of enhancing the academic approaches through development as well as the implementation of the curricula in schools/institutions, supporting and enhancing the capacity development supports, providing rightful access to information and markets, creating feasibility of meaningful access to finances, providing platforms through establishment and enhancements of incubation centers, building creativity as well as innovative culture and its promotions through ideas competitions and supports. This is progress that Bhutan has been successful despite multiple challenges. It should always strive to further enhance its creative and innovative initiatives as well as support mechanism so that entrepreneurship is seen as a prospective future by its people and it will enhance the socio-economic development of a country.

## REFERENCES

- ACS, Zoltan J. and NICOLA, Virgill (2010), "*Entrepreneurship in Developing Countries*", **Handbook of Entrepreneurship Research**, S.6, pp.485-515.
- ADLER, Alejandro (2009), "*Gross National Happiness in Bhutan: A Living Example of an Alternative Approach to Progress*", **Social Impact Research Experience Journal (SIRE)**, pp.1-139, University of Pennsylvania, <https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=sire> (Date of Access: 03.08.2010).
- BAOWE (2021), "*Bhutan Association of Women Entrepreneurs- Strategic Plan 2021 - 2031*", **Bhutan Association of Women Entrepreneurs** (E-Book), [www.baowe.org/wp-content/uploads/2021/03/BAOWE-Strategic-Plan-2021-2031-1.pdf](http://www.baowe.org/wp-content/uploads/2021/03/BAOWE-Strategic-Plan-2021-2031-1.pdf) (Date of Access: 03.08.2010).
- BHONSALE, Mihir (2020), "*Bhutan: Nurturing the Entrepreneurship Ecosystem*", **ORF**, 20 May 2020, [www.orfonline.org/research/bhutan-nurturing-entrepreneurship-ecosystem-66306/](http://www.orfonline.org/research/bhutan-nurturing-entrepreneurship-ecosystem-66306/) (Date of Access: 03.08.2010).
- BRAJEVIĆ, Slađana, ANTONIJA, Babić and IVONA, Jukić (2015), "*Social Entrepreneurship and Economic Development*", **Entrepreneurship**, pp.156-166.
- DCSI, MoEA, RGoB (2012-2020), "*Annual Report (2012-2020)*", **Ministry of Economic Affairs (E-Book)**, [www.moea.gov.bt/?page\\_id=943](http://www.moea.gov.bt/?page_id=943) (Date of Access: 03.08.2010).
- DoEHR, MoLHR, RGoB (2019), "*An Assessment of Entrepreneurship Support Services*", **National HRD Advisory 2019: The Human Resource and Skills Development Division (HRSD), Department of Employment and Human Resource (DoEHR)**, MoLHR Publisher, Bhutan, [www.molhr.gov.bt/molhr/wp-content/uploads/2019/06/5th-NHRD-Advisory-2019.pdf](http://www.molhr.gov.bt/molhr/wp-content/uploads/2019/06/5th-NHRD-Advisory-2019.pdf) (Date of Access: 03.08.2010).
- FRONTIER, Incubators (2019), "*Mapping and Analysis of Entrepreneurial Ecosystems Incubators and Accelerators in the Asia-Pacific*", **Entrepreneurial Ecosystem Mapping Report 2019 (E-Book)**, [scalingfrontierinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/8\\_Frontier-Incubators\\_Entrepreneurial-Ecosystem-Mapping-Report-2019.pdf](http://scalingfrontierinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/8_Frontier-Incubators_Entrepreneurial-Ecosystem-Mapping-Report-2019.pdf) (Date of Access: 03.08.2010).
- GAWLIK, Remigiusz (2015), "*Editorial: Social Entrepreneurship and Socio-Economic Development*", **Entrepreneurial Business and Economics Review**, S.3(1), pp.7-8.
- GERDSRI, Nathasit, LEWWONGCHAROEN, Boonkiart, RAJCHAMAHA, Kittichai, MANOTUNGVORAPUN, Nisit, PONGTHANAISAWAN, Jakapong and WITTHAYAWEEERASAK, Watcharin (2021), "*Capability Assessment toward Sustainable Development of Business Incubators: Framework and Experience Sharing*", **Sustainability**, S.13(9), pp.1-20.
- GNHC, MoEA, RGoB (2020), "*Startup and Cottage & Small Industry Development Flagship Program 2019-2023*", **Ministry of Economic Affairs (E-Article)**, <https://flagship.gnhc.gov.bt/wp->



content/uploads/2020/05/Startup-CSI-Blueprint-2019\_Shared-5-Feb-2020.pdf (Date of Access: 03.08.2010).

- GNHC, RGoB (2016), **GNHC Presentation – GNH Centre Bhutan**, GNH Centre Bhutan, Bhutan, <http://www.gnhcentrebhutan.org/wp-content/uploads/2016/03/GNH-PresentationGNH-Centre-Bhutan.pdf> (Date of Access: 03.08.2010).
- GNHC, RGoB (2021), **4 Pillars and 9 DOMAINS OF GNH – GNH Centre Bhutan**, GNH Centre Bhutan, Bhutan, [www.gnhcentrebhutan.org](http://www.gnhcentrebhutan.org) (Date of Access: 03.08.2010).
- GURUNG, Ram Bahadur and TENZIN, Jigme (2018), "*The Entrepreneurship Culture*", **The Druk Journal** (E-Article), [drukjournal.bt/the-entrepreneurship-culture/](http://drukjournal.bt/the-entrepreneurship-culture/) (Date of Access: 03.08.2010).
- KHAN, Shad Ahmad, SHARMA, Kavita, BANERJEE, Aditya ve SINGH, Wahengbam Jotin (2012), "*Analysis of a SEZ establishment in Bhutan as a Potential Solution for the Promotion/Growth of MSMEs and Role of Micro Finance in Making it Effective*", **Conference** (E-Article), pp.1-16, [www.rtc.bt/Conference/2012\\_10\\_15/5-ShadKhan-SEZs\\_SMEs.pdf](http://www.rtc.bt/Conference/2012_10_15/5-ShadKhan-SEZs_SMEs.pdf) (Date of Access: 03.08.2010).
- KHORSHEED, Mohammad S, AL-FAWZAN, Mohammad and AL-HARGAN, Abdulaziz (2014), "*Promoting Techno-Entrepreneurship through Incubation: An Overview at BADIR Program for Technology Incubators*", **Innovation**, S.16(2), pp.238-249.
- KIPPER, Liane Mahlmann, RODRIGUES, Evandro, FERRARI, Aline Grazielle ve MARIANI, Bruna Bueno (2018), "*Universities and Incubators: Key Factors Driving Entrepreneurship and Socioeconomic Development*", **Independent Journal of Management & Production**, S.5(4), pp.947-965.
- LI, Cai, AHMED, Naveed, QALATI, Sikandar Ali, KHAN, Asadullah and NAZ, Shumaile (2020), "*Role of Business Incubators as a Tool for Entrepreneurship Development: The Mediating and Moderating Role of Business Start-Up and Government Regulations*", **Sustainability**, S.12(5), pp.1-23.
- MoEA, RGoB (2012), "*Cottage, Small and Medium Industry Policy of the Kingdom of Bhutan*", **Ministry of Economic Affairs (E-Book)**, [www.gnhc.gov.bt/en/wp-content/uploads/2017/05/CSMI-Policy-2012.pdf](http://www.gnhc.gov.bt/en/wp-content/uploads/2017/05/CSMI-Policy-2012.pdf) (Date of Access: 03.08.2010).
- MoEA, RGoB (2019), "*Cottage and Small Industry Policy 2019*", **Ministry of Economic Affairs** (E-Article), [www.gnhc.gov.bt/en/wp-content/uploads/2019/07/CSI-Inside-Final.pdf](http://www.gnhc.gov.bt/en/wp-content/uploads/2019/07/CSI-Inside-Final.pdf) (Date of Access: 03.08.2010).
- MoLHR, RGoB (2021), "*MoU on Integration of Entrepreneurship in School Education*", **Ministry of Labour and Human Resources** (E-Article), <https://www.molhr.gov.bt/molhr/?p=42450> (Date of Access: 03.08.2010).
- NDEBELE, Ntombifikile ve CHINJOVA, Fainos (2021), "*Effectiveness of Incubation Centres in Creating Sustainable Businesses in Zimbabwe*", **South Asian Research Journal of Agriculture and Fisheries**, S.3(2), pp.17-25.
- OGBO, Ann and AGU CHIDIEBERE, Nwachuhwu (2012), "*The Role of Entrepreneurship in Economic Development: The Nigerian Perspective*", **European Journal of Business and Management**, S.4(8), pp.95-106.
- OGUNDELE, Ogundeji Jolasinmi Kayode and JAMES, O. Abiola (2005), "*Entrepreneurship and National Development: A Proposal for Evangelistic Agenda*", **European Scientific Journal**, S.8(6), pp.134-148.
- PHUNGWAYO, Louis Gabangani and TEBOGO, Mogashoa (2014), "*The Role of Entrepreneurship on the Socio-Economic Development of Rural Women: A Case Study of Kwa-Mhlanga in the Mpumalanga Province (Republic of South Africa)*", **International Journal of Business and Social Science**, S.5(9), pp.71-77.
- REC, MoE, RGoB (2020), "*New Normal Curriculum Framework for Business and Entrepreneurship, Classes XI-XII*", **Ministry of Education**, Royal Education Council, Bhutan, <https://rec.gov.bt/download/56/curriculum-framework/4779/business-entrepreneurship-nnc-framework.pdf> (Date of Access: 03.08.2010).
- RINZIN, Yangchen C. (2019), "*Startup and CSI Development Flagship to Help Youth*", **Kuensel Online (E-Article)**, <https://kuenselonline.com/startup-and-csi-development-flagship-to-help-youth/> (Date of Access: 03.08.2010).

- RUB (2018), **Strategic Plan 2018-2030**, Royal University of Bhutan, Bhutan, <https://www.rub.edu.bt/images/rub/Key-Documents/Strategic-Plan/Strategic-Plan-2018-to-2030.pdf> (Date of Access: 03.08.2010).
- SHABBIR, Muhammad Salman, SHARIFF, Mohd Noor Mohd, ALSHAIBANI, Yasameen Hamzah, FAISAL, Muhammad and SALMAN, Rabia (2018), "*Entrepreneurship and Skills Development for Socioeconomic Growth; Present Landscape and Future Agenda for Pakistan*", **Academy of Entrepreneurship Journal**, S.24(3), pp.1-12.
- SHARMA, Dhanapati and GAUTAM, Khem Prasad (2020), "*Challenges and Prospects of Entrepreneurship in Bhutan from the Lens of Business Educators*", **Journal of Economics, Management and Trade**, S.26(9), pp.63-71.
- SINGH, Elangbam Haridev, WANGDA, Sonam, KHAN, Sadaf ve KHAN, Shad Ahmad (2020), "*Exploring the Obstacles for Start-ups in Bhutan: From a Prevented Entrepreneurs Perspective*", **International Journal of Innovation**, S.11(4), pp.70-87.
- TSYGANKOV, Nikita S., PETRUNINA, A. Elena, MOSKALEV, Alexander K. and VALKOVA, Y. E. (2020), "*Business Incubator Assessment Model*", **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, S.986, pp.1-14.
- URA, Karma, ALKIRE, Sabina and ZANGMO, Tshoki (2012), **Bhutan: Gross National Happiness and the GNH index**, pp. 1-65, Ophi Publisher, Bhutan, <https://www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/Ura-et-al-Bhutan-Happiness-Chapter.pdf> (Date of Access: 03.08.2010).
- WORLD BANK (2020), **Doing Business 2020**, World Bank Group Publisher, Washington, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf> (Date of Access: 03.08.2010).

## An Evaluation of Flight Attendants' Safety Attitudes

### Uçuş Görevlilerinin Emniyet Tutumlarına İlişkin Bir Değerlendirme

**Sabiha ANNAÇ GÖV**

Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi,  
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi,  
Havacılık Yönetimi Bölümü, [sgov@gantep.edu.tr](mailto:sgov@gantep.edu.tr)  
<https://orcid.org/0000-0001-7601-559X>

Makale Başvuru Tarihi: 16.05.2021  
Makale Kabul Tarihi: 19.08.2021  
Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Nilay ERBAY**

Yüksek Lisans Öğr., Gaziantep Üniversitesi,  
S.B.E., Havacılık Yönetimi A.B.D.,  
[erbaynilayerbay@gmail.com](mailto:erbaynilayerbay@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-6312-0662>

#### ÖZET

**Anahtar Kelimeler:**

Havacılık,  
Havayolu,  
Uçuş Görevlileri,  
Emniyet Tutumları,  
Türkiye,

Emniyet tutumu, çalışanların emniyet politikaları ve önlemleri hakkındaki inançlarını ve duygularını yansıtır. Emniyet tutumları, çalışanların güvenlik davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Uçuş görevlileri uçuş içi emniyet ve hizmetlerde hayati bir rol oynar. Ticari uçakları içeren ölümcül kazaların çoğunun, uçuş ekibi arasındaki iletişim ve ekip çalışmasındaki başarısızlıklardan kaynaklandığı bilinmektedir. Bu çalışmanın amacı, uçuş güvenliği tutumlarında havayolu uçuş ekibinde kadın ve erkek arasında bir farklılaşma olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Çalışmada Ford ve diğ. (2014) tarafından geliştirilen Uçuş emniyet tutumu anketi kullanılmıştır. Bu çalışmada gönüllü olan 58 uçuş görevlisine anket uygulanmıştır. Uçuş güvenliği tutumlarındaki iki kategorik değişken arasındaki önemli farklılıklar, parametrik olmayan testlerden biri olan Mann-Whitney U testi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre erkeklerin uçuş güvenliği tutumları, kadınların uçuş güvenliği tutumlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırma, emniyet tutumu konusunda Türkiye'de yapılan bir çalışma olması yönüyle literatüre katkı sağlayacaktır.

#### ABSTRACT

**Keywords:**

Aviation,  
Airline,  
Flight Attendants,  
Safety Attitudes,  
Turkey,

Safety attitude reflects employee beliefs and feelings about safety policies and measures. Safety attitudes have a significant influence on employee safety behaviour. Flight attendants play a vital role in in-flight safety and services. It is known that most fatal accidents involving commercial aircraft are caused by failures in communication and teamwork among flight attendants. This study aims to find out whether there is a differentiation between men and women in airline flight crew in-flight safety attitudes. In the study, the flight safety attitude questionnaire which was developed by Ford et al. (2014) was used. The questionnaire was applied to 58 volunteer flight attendants in the study. Significant differences between the two categorical variables in-flight safety attitudes were analysed using the Mann-Whitney U test which is one of the non-parametric tests. According to the results of the analysis, it was determined that the flight safety attitudes of men were higher than the flight safety attitudes of women. The research will contribute to the literature as it is a study conducted in Turkey on safety attitudes.

## 1. INTRODUCTION

Accident investigations' primary purpose is to decide the simple reasons and utilize the data obtained to prevent the accidents from occurring again. However, the same types of accidents continue to occur (Baron, 2012). Most of the fatal accidents involving commercial aircraft have been caused by the cabin and flight crew (Ford et al., 2014). For example, The Northwest Flight 255 (1987) and Delta Air Lines Flight 1141 (1988) accidents are caused by the violation of the sterile cockpit rule. The crew converse about non-flight-related subjects rather than executing the checklists of "taxi" and "take-off" by the Northwest pilots. In The Delta accident, the flight deck crew and a flight attendant who sit on the jump seat discussed the everyday routines of cabin crews. Mandala Airlines Flight 091 accident in 2005 and again, Spanair Flight 5022 accident in 2008 were caused by similar reasons (Baron, 2012). Another example from Turkey, TK 5904 (1999), crashed after take-off 8 minutes later. Accident investigations indicated that the cockpit was distracted by the presence of flight attendants in the cockpit and did not fulfill the checklist items (Mengenci, 2014).

The Helios Flight 522 (2005) crashed in the mountains close to Athena Airports, with 121 occupants (Brown and Rantz, 2010). In the cockpit, an intermittent aural warning horn was experienced by the crew; the aircraft was climbing through 16.000 feet (Aviation Safety Network, 2005; Tsolakis, 2006; Kiss, 2019). Despite the warning horn, the crew continued to climb because they believed indicated the take-off configuration warning. As the altitude of the inflight passed through 18.200 feet, the passenger oxygen masks deployed (Us airways, 2000; Kiss, 2019). The cockpit crew failed to understand the caution and soon became unconscious. The aircraft, which is on auto flight mode, continued to climb to a cruise altitude of 34.000 feet. It then descended and crashed after running out of fuel (Kiss, 2019). Therefore, the cabin attendants must have special/expert communication skills such as situational awareness, teamwork, leadership, and decision-making in such cases (International Civil Aviation Organization, 2014).

The instruction of Turkey Civil Aviation, cabin attendants, must be trained on the authority and responsibility in implementing emergency procedures (Kabin Personeli Eğitimi ve Standardizasyonu, 2002). In decompression, flight attendants follow communication procedures after putting on the oxygen mask by securing themselves and occupying the closest seat. If available, this seat must be at a safe location. Communication procedures may include communicating with the flight crew in the case of a slow decompression to make sure of their awareness of the situation and, confirm that they have already put on their oxygen masks (International Civil Aviation Organization, 2014).

Dryden accident (Moshansky, 1992; Ford et al., 2014) and Kegworth accident (Air Accidents Investigation Branch, 1990; Ford and et al., 2014) indicated serious mistakes in communication and teamwork between the pilots and flight attendants (Ford et al., 2014). Helmreich et al. (1999) has identified that joint training might improve flight attendants' accident/safety management process. The aviation industry developed a joint CRM training including flights attendants to improve team coordination and communication. This is within each group and between the groups (Ford et al., 2014).

This study aims to determine whether there is a significant difference between the perceptions of women cabin crew and men cabin crew on flight safety attitudes. Firstly, for this paper, the conceptual framework was examined, and an online survey was conducted to evaluate the attitudes of different gender flight attendants on safety. As seen in aviation management literature and scale used (original questionnaire) "cabin crew" and "flight attendant" and also "flight deck" concepts are used synonyms. Therefore all of them are used in the study.

## 2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

One of the most critical points in aviation safety is training programs that were approved and implemented widely by aiming at effective teamwork and cockpit crew management in the last ten years. Cockpit resource management was the first version of the training, the concept of Crew Resource Management (CRM) has to turn into general use including, other aviation community members such as flight attendants, dispatchers, and maintenance staff. CRM has changed its scope from cockpit to crew in a short while as the changing human factors over time (Helmreich and Foushess, 2010).

CRM was defined as "a way to train aircrew to use all available resources (equipment, people and information) by communicating and coordinating as a team" (Salas et al., 2001). It is designed to increase air crews'

efficiency and reduce failures (Wiener et al., 1993; Marron, 2018). The aviation industry experienced an increasing number of accidents caused by poor teamwork and decision-making. The importance of communication among and between the aircrew groups increased, as aircraft complexity increased (Jimenes et al., 2015).

Safety attitude reflects employee beliefs and feelings about safety policies and measures (Henning et al., 2009). Safety attitude is composed of four parts, namely safety hardware and physical hazards, safety software and concepts, people, and risk (Cox and Cox, 1991). Within the airline industry, as a frontline service employee, a flight attendant plays a vital role in taking charge of the information conveyed to the flight crew, and in shaping key customer outcomes (Chang and Chiu, 2009). Flight attendants with a poor safety attitude cannot implement airline rules related to safety compliance and safety participation, and they cannot be mindful of safety practices. These attendants are unable to handle their duties efficiently and effectively, which could lead to communication barriers between the crew, as well as service failures, and thus flight risk and customer defections (Gabbott et al., 2011).

The International Civil Aviation Organisation (ICAO) defines safety as identifying hazards and risks in the event of damage to persons or property, reducing or keeping these risks below an acceptable level through safety risk management systems. The development process of the concept of safety in the aviation sector has brought with it applications such as CRM to ensure and increase safety in aviation operations (Yelgin and Ergün, 2020). Being the frontline operators in the airline industry, flight attendants constantly obtain and collect first-hand information from their interactions with passengers and other crew members. Their experiences and observations may contribute greatly to airlines' safety management and policymaking.

### 3. LITERATURE REVIEW

In aviation, accidents have been caused by human error in most of the case. The possibility of human error accidents ranges from %60 to %80 (Freeman and Simmon, 1991; Salas et al., 2001). Cabin attendants play an important role in the safety of flight and other services. Since the behaviors of cabin crews' safety are important to the overall performance of an airline's safety, they deserve special consideration (Kao et al., 2009; Chen and Chen, 2013).

Murphy (2001) indicates that cabin attendants are in a dilemma of knowing when to do or break their daily inflight routines by risking the sanctions of an organization and/or interpersonal. Murhphy conducts a qualitative study on the feminized cabin crew role and its contribution to the air travel performance that is seen as dominant. In this study, there are examples of incidents that affect the performance of dominant air travel, leading the flight attendant to face a dilemma. For this study, the researcher conducted interviews with cabin crews during the flights alongside NWA (National World Airways). So, these interviews were not paid for by the company or himself. Data for the paper were collected from over 40 flight attendants who volunteered in the research, including 29 Caucasian women, 4 Caucasian Men, 6 African-American women, and 1 African-American man (Murphy, 2001).

Ford and O'Hare (2013) investigated a manipulation's effectiveness derived from the "social categorization and social identity" theory to support more cabin attendant willingness in terms of intergroup communication and teamwork in airline operations. The study concludes that the attitudes towards teamwork and communication can be enhanced by priming social identity, potentially leading to take an interest to participate in intergroup cooperation. It indicates that the "social categorization and social identity" theory can be used to contribute to joint training program development to adopt effective communication and teamwork behaviors by increasing the willingness of the flight attendants and pilots. Social categorization and social identity provide a way of understanding how two very different subgroups separated by power and status could become more willing to engage in positive intergroup behaviors. Social identity and social categorization theories suggest that priming a sense of social identity would lead to a greater willingness to engage in intergroup cooperation.

The effectiveness of CRM training for flight attendants or joint groups consisted of both flight attendants and pilots was not commonly studied. There are many studies on the effectiveness of CRM training for only flight crew (Salas et al., 2001; Ford et al., 2014).

Ford et al. (2014) filled this gap by primarily developing and testing a self-report tool to measure flight attendants' safety attitudes. Secondly, at a major airline, they conducted a survey two times before and after training to evaluate the effectiveness of CRM training that was newly developed for flight attendants. In this paper, the self-report tool has given the name of FSAQ (Flight Safety Attitudes Questionnaire) that is mixed

with earlier questionnaires (Helmreich, 1984; Gregorich et al., 1990; Ford et al., 2014; Helmreich et al., 1993; Ford et al., 2014). In conclusion, this study shows that a new tool (FSAQ) is highly suited to discover the safety attitudes of flight attendants. Besides this, CRM training is effective for flight attendants, and the perception of cabin crews' flight safety attitudes increases after training (Ford et al., 2014).

This paper revealed that the impact of job demands and job resources is crucial to flight attendants' safety attitudes. Chen and Chen (2014) studied cabin crew's safety behaviors and aimed to determine the effects of job demand and resources on it. They evaluated the job demands as emotional demands and workload. Job resources referred to the nature and development of a job that is related to the job characteristics of the cabin crew. Job characteristics were discriminated into three types of safety behaviors such as in-role, extra-role, and upward safety communication. They concluded that the job demands might create negative effects on in-role safety behavior, extra-role safety behavior, and upward safety communication and job resources positively support these three job characteristics. Cabin crews' behavior is antecedent to cabin attendants' extra-role safety behavior and upward safety communication. Moreover, flight attendants who have a higher perception of having job resources consider that job demands are not effective on their job characteristics (Chen and Chen, 2014).

Chen (2017) researched flight attendants working for Taiwanese international airlines. The cabin crew department managers' paternalistic leadership style is adopted to observe how it may trigger cabin crews' different types of voice behavior. This research addresses the following two major issues: Motivation factors for cabin crew to conduct upward safety communication and how department managers' paternalistic leadership style impacts cabin crew's voice behavior. This study finds that deputy pursers perform voice behavior because of resignation or disengagement rather than altruism. This is something that requires immediate attention since deputy pursers are in a position that supports all cabin work.

Ji et al. (2019) investigated the orientation of flight attendants' safety behavior according to their high level of safety awareness. They indicated that promptly judging and reporting potential hazards is a critical element of a flight attendant's safety, more so than of the orientation of their organizational behavior. This means that the practices of safe working were promoted to alert colleagues or break the operations if the safety conditions are unclear. Thus, some undesirable and unexpected events can be stopped or prevented (Aesa et al., 2005; Skjerve, 2008; Ji et al., 2019). In conclusion, this paper reveals that proactive personality doesn't predict cabin attendants' safety behaviour. However, safety attitude is a mediator between proactive personality and safety behaviour. Proactive personality positively predicts flight attendants' safety attitude and safety attitude also predicts flight safety behaviours.

Yelgin and Ergün (2020) researched the job demands perceived by cabin crew members. The job demands perceived by the cabin crew were classified under three themes as key responsibilities, passenger demands, and individual elements. Key responsibilities involve the application of the procedures of the cabin crew profession related to safety and in-cabin services, dealing with operational problems in-flight processes, observing safety and passenger satisfaction and reporting safety risks, adapting to teamwork, and fulfilling the responsibilities assigned to the division of labour, and making the necessary sacrifices in representing the airline. Passenger Demands theme includes the demands created by the workload due to the flight inexperience of the passengers on board during the flight and the demands for the provision of catering services for the airline on the flight route. Also, this theme subsumes the business demands that involve dealing with passengers who engage in rude behaviour and communicating effectively with passengers during the flight process. Individual Factors theme comprises having the personality appropriate to the job characteristics of the flight attendance profession, meeting the demands of the profession requiring different lifestyle, being able to achieve work-life balance as required by the working conditions, and also the job demands related to the individual factors that the employee must have physically, mentally and emotionally.

## **4. METHOD**

### **4.1. The Subject, Purpose and Importance of the Research**

The subject of the study is the safety attitudes of cabin crew or flight attendants. The purpose of the study is to determine whether there is a significant difference between the perceptions of women cabin crew and men cabin crew on the flight safety attitudes. Firstly for this paper, the conceptual framework was examined, and an online survey was conducted to evaluate the attitudes of different gender flight attendants on safety.

Gerede (2006) defined the concept of aviation safety like this. All aviation activities; In real-life conditions, all known risk factors; occurring at an acceptable level of risk that is demonstrated and avoided. Safety is essential

for the aviation industry. Undoubtedly, the first sentence heard by an employee who stepped into the aviation industry is: aviation history was written in blood. Attacks that may sabotage aviation operational activities and the consequences of accidents during operation activities undoubtedly support this sentence. Because of these reasons topic of the study is important.

#### 4.2. Research Model and Hypotheses

Judicial sampling is an inexpensive, convenient, and fast method. It is not directly generalized to a particular population because the population cannot clearly define it. Judgment sampling is subjective, and its values are based entirely on the researcher's judgment, expertise, and creativity. This sampling is used in situations that do not require inference from a large population. Non-Probability (Judicial) Sampling Selection Techniques can be used in situations where a social institution, group, or small social system is investigated. Therefore, it makes no sense to choose a sample from the universe. In other words, in some cases, the research results are not intended to be generalized to a larger universe. It is used for non-probabilistic sampling types where generalization to the population is not important. This type of sampling requires them to have some characteristic features within their body rather than the rule of choosing units objectively (Balçı, 2001:52-117). The more homogenous the central mass is and the better the researcher knows about it, the better the sample determined by this method will yield. However, since the representative power of the sample selected by the judicial sampling method is not known, it becomes more difficult to generalize about the population (Malhotra, 1996). Generally, the acceptability of the sample size varies depending on the type of research. Thirty participants are recommended for causal-comparative and most experimental studies. If the sample is too small, research the results may not be generalized to the population. The results can only be taken into account for the sample (Özen and Gül, 2010). Based on the literature, the research hypothesis is determined as follows.

*H1: There is no difference between the safety attitude-behavior perceptions of female and male cabin workers.*

#### 4.3. The Sample and Limitations of the Study

The online surveys were sent to WhatsApp groups that consisted of flight attendants working at a major airline company in Turkey and created for initial flight training and recurrent. Sixty flight attendants were reached and 58 of them participated as a volunteer in Turkey. The limitation of the study is that the example is small and cannot be generalized to the universe. Like any non-parametric test, the Mann-Whitney U does not depend on assumptions on the distribution. One does not need to postulate the data distribution of the target population. One can also use it when the conditions of normality neither are met nor realizable by transformations (Nachar,2008).

#### 4.4. Data Collection Method of the Study

The 33 items from the FSAQ (*Flight Safety Attitudes Questionnaire*) (Ford et al., 2014) were applied to Turkey's flight attendants' job rules in Turkey. An online survey was prepared. The survey questions were five-point Likert scale that ranged from “*strongly disagree*” to “*strongly agree*”. The online surveys were sent to WhatsApp groups that consisted of flight attendants working at a major airline in Turkey and created for initial flight training and recurrent. 60 flight attendants were reached and 58 of them participated as a volunteer. The others didn't want to participate. 58 participants are enough for comparing gender's safety attitudes. No study has been found on this subject in Turkey. Statistical analysis was carried out despite the small number of participants, as it was considered to form the basis of the studies to be carried out. Mann-Whitney U test was used due to the low number of participants (Mann and Whitney, 1947). This test is used safely when the number of participants is small. Therefore this sample can be enough for the study. Therefore, nonparametric tests are also called distribution-free. This test has the great advantage of possibly being used for small samples of subjects such as five to 20 participants. It can also be used when the measured variables are of an ordinal type and were recorded with an arbitrary and not a very precise scale (Nachar, 2008).

#### 4.5. Data Analysis Methods and Reliability of the Study

Mann-Whitney U test from non-parametric tests was conducted in this study. In the light of the data collected, it was tested whether the flight safety attitudes differ according to gender. Mann-Whitney U test is one of the most widely used nonparametric tests to test the significance of the difference between two independent groups. This test determines whether two independent groups come from the same population or two different populations with the same average. In other words, by comparing the measurements of two independent groups of samples for a dependent variable, it is tested whether there is a significant difference between the two distributions. The Mann-Whitney test is used instead of the independent samples t-test (a parametric test) when the data are not parametric (Gürbüz and Şahin, 2018). The reliability of the questionnaire was made by Ford et al. (2014).

#### 5. FINDINGS

Sixty flight attendants were reached from the sample determined within the scope of the study, and when the online survey was administered, the scale was returned by 58 of those contacted. As we look at the demographic characteristics of the participants, this consists of 34 women and 24 men, 4 pursers, 4 cabin chiefs, and 50 cabin attendants. According to the experience years of the participants, there are 8 flight attendants (15 and over the years experience), 14 flight attendants (5-9 years experience), and 36 flight attendants (0-4 years experience). Mann-Whitney U test analysis shows that there are no significant differences in-flight safety attitudes between women and men.

**Table 1.** Mann-Whitney U Test

FSAQ items	GENDER	N	MEAN RANK	SUM OF RANKS
“1. Pilots see the flight attendants as valuable contributors to flight safety”	Woman	34	31,06	528
	Man	24	28,5	342
	Total	58		
“2. I am encouraged by other flight attendants to report any unsafe conditions”	Woman	34	26,36	448
	Man	24	35,16	422
	Total	58		
“3. Pilots notify the flight attendants about unusual situations”	Woman	34	29,58	503
	Man	24	30,58	367
	Total	58		
“4. I know enough aircraft terms to describe a safety concern to the pilots”	Woman	34	26,7	454
	Man	24	34,66	416
	Total	58		
“5. I am confident about reporting cabin condition defects”	Woman	34	26,76	455
	Man	24	34,58	415
	Total	58		
“6. Pilots encourage cabin crew to voice their safety concerns”	Woman	34	29,76	506
	Man	24	30,34	364
	Total	58		
“7. I think (the airline) has a positive safety culture”	Woman	34	29,88	508
	Man	24	30,16	362
	Total	58		
“8. Pilots and flight attendants work together effectively at (the airline)”	Woman	34	31,88	542
	Man	24	27,34	328
	Total	58		
“9. Using the Security Search Check List facilitates team coordination”	Woman	34	25,24	429
	Man	24	36,76	441
	Total	58		
“10. I have a good understanding of the flight deck's responsibilities and role”	Woman	34	26,76	455
	Man	24	34,58	415
	Total	58		
“11. Initial flight attendant training is relevant and prepares crew for flying duties”	Woman	34	33,58	571
	Man	24	24,92	299
	Total	58		
“12. Pre-flight safety checks are performed every time I step onto a new aircraft”	Woman	34	30	510
	Man	24	30	360
	Total	58		



"13. Pilots have a good understanding of the flight attendant's job."	Woman	34	27,64	470
	Man	24	33,34	400
	Total	58		
"14. All Purser/Cabin Chief pre-flight briefings are relevant and thorough"	Woman	34	24,58	418
	Man	24	37,66	452
	Total	58		
"15. I am confident in my ability to properly assess potential hazards to safety"	Woman	34	30,18	513
	Man	24	29,76	357
	Total	58		
"16. I understand the need for sterile cockpit procedures"	Woman	34	30,3	515
	Man	24	29,58	355
	Total	58		
"17. Purser/Cabin Chiefs actively contribute to teamwork on every flight"	Woman	34	29,88	508
	Man	24	30,16	362
	Total	58		
"18. I receive a pre-flight operational briefing from the captain on every flight"	Woman	34	30,88	525
	Man	24	28,76	345
	Total	58		
"19. I do not compromise safety for on-time performance"	Woman	34	28,36	482
	Man	24	32,34	388
	Total	58		
"20. Crewmembers should not question the decisions or actions of the captain except when they affect the safety of the flight"	Woman	34	27,76	472
	Man	24	33,16	398
	Total	58		
"21. Passenger concerns about abnormal situations are always taken seriously by the crew i.e. odd noises, smells, and anything out of the ordinary"	Woman	34	30,18	513
	Man	24	29,76	357
	Total	58		
"22. If I am unclear about something, I am not embarrassed to speak up"	Woman	34	30	510
	Man	24	30	360
	Total	58	0	0
"23. Purser/Cabin Chiefs who encourage suggestions from crewmembers are weak leaders"	Woman	34	30,3	515
	Man	24	29,58	355
	Total	58		
"24. Crewmembers should monitor each other for signs of stress and fatigue"	Woman	34	34,06	579
	Man	24	24,26	291
	Total	58		
"25. I appreciate the high workload times within the flight deck"	Woman	34	32,12	546
	Man	24	27	324
	Total	58		
"26. Good communication and crew coordination are important for flight safety"	Woman	34	30	510
	Man	24	30	360
	Total	58		
"27. I get total operational support from my FA team on every flight"	Woman	34	26,12	444
	Man	24	35,5	426
	Total	58		
"28. Casuals and temporary cabin crew always feel part of crew team"	Woman	34	27,42	466
	Man	24	33,66	404
	Total	58		
"29. In abnormal situations, I rely on my superiors to tell me what to do"	Woman	34	28,24	480
	Man	24	32,5	390
	Total	58		
"30. Pilots always understand the time constraints governing service delivery"	Woman	34	29,48	501
	Man	24	30,76	369
	Total	58		
"31. I tell crewmembers when my workload is becoming excessive"	Woman	34	25,06	426
	Man	24	37	444
	Total	58		
"32. I have confidence in the leadership abilities of my Purser/Cabin Chief"	Woman	34	27,7	471
	Man	24	33,26	399
	Total	58		

As seen above in Table 1, the flight safety attitudes questionnaire is given in detail which was analyzed by using the Mann-Whitney U test. As it is seen on the table, the mean rank levels of men participants are generally higher than women participants.

**Table 2.** Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
FSAQ	58	4,3302	0,36868	3,76	5,00
GENDER	58	1,4138	0,50123	1,00	2,00

As seen above Table 2 Descriptive statistics, the mean of flight safety attitudes scores is min=3,76 and Max=5,00. As it is seen on the table, the mean is 4,3302 so it can be said that rank levels of all participants are high enough for the safety attitudes of the flight crew.

### 5.1. Hypothesis Tests and Results of the Research

According to Mann Whitney U Test Results (Table 3), it is possible to say that the mean rank of man participants is higher than the mean rank of women participants.

**Table 3.** Mann-Whitney U Test Results

	Gender	N	Mean Rank	Sum of Ranks
FSAQ	Woman	34	27,48	467,00
	Man	24	33,58	403,00
	Total	58		

However, according to Table 4 asymp sig value (.339), this result shows no difference in safety attitude between men and women.

**Table 4.** Test Statistics

	FSAQ
Mann-Whitney U	160,500
Wilcoxon W	467,000
Z	-0,957
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,339
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	0,347 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: GENDER

The significance (Assymp. Sig.=0,339) line in Table 4 is higher than 0.05, which is accepted as the limit value in statistical significance calculations, showing that there is no significant difference between the observed values. If this value was less than 0.05, it would indicate that the observed values differ significantly for the two groups (Gürbüz and Şahin, 2018).

The flight safety attitudes of women and men are (M=4.33) and its standard deviation (SD=0.36). The findings show no significant difference between male and female flight safety attitudes (U=160.500, p>0.05). According to the calculated rank average values, it is seen that the flight safety attitudes of men (M=33.58) are higher than the flight safety attitudes of women (M=27.48). However, the two categorical variables are not significantly different from each other. So "There is no difference between the safety attitude-behavior perceptions of female and male flight attendants. The hypothesis was accepted.

## CONCLUSION

Flight attendants who might also be called 'air hostesses' or 'sky girls' were modeled as homemakers in the air. Airlines used their corporate image as a marketing element that an elegant hostess would take off the businessman's shoes, recline his seat, and provide food and drink to make him feel the warmth and comfort of his own home. The flight attendants are required as an air travel ritual that they constantly manage the tension between opposite roles at the same time: reassurance and safety, accommodation and authority. In other words, the role of feminine presence and the denial of death must be visibly performed by flight attendants (Murphy, 2001).

Murphy (2001) indicates in the study that the feminized cabin attendant role affects the performance of dominant air travel and the existing inflight routines may be interrupted by the passenger's actions. Murphy makes quotes one of the interviewees in this paper. Sherri (one of the flight attendants interviewed) shared her memory of a young man who boarded her flight from Seattle to Salt Lake. When the passenger misunderstood the standard announcement about landing in Salt Lake, he started to scream at the top of his lungs. He thought they would land at Lake. In this case, the flight attendant was named. Indeed, she masked her authority by drawing on embedded, feminine communicative resources like a mother that tries to relax her child; she calmed the passenger who interrupted the flight safety. According to the researcher, Sherri solved the issue without using feminine performance to relax passengers (Murphy, 2001). As seen in Murphy's study, the cabin attendant role is essential. Murphy likened flight attendants such as a mother. Therefore he feminized the cabin attendant role. Unlike Murphy's study, our paper revealed that flight safety behaviours are not significantly different according to gender. Therefore our study emphasizes the importance of safety attitude and flight attendant's behaviours.

Punch (2011) states that there are two types of case studies. Firstly, the aim is to understand the event in its context and not generalize the problems (Punch, 2011; Şahin and Gürbüz, 2018). Stake (1995) stated that this kind of research is a true case study. Secondly, dealing with negative events which have unusual situations handled and finally, the purpose of these studies is to understand why those events differ. For instance, Stake (1995) described these studies as instrumental case studies (Stake, 1995; Şahin and Gürbüz, 2018).

Furthermore, Ji et al. (2019) concluded that safety attitudes predict safety behaviour. They are used in the FSAQ questionnaire to measure the safety attitude. According to this study, proactive personality positively predicts flight attendants' safety attitude but does not directly predict safety behaviour. In the light of this study, those with high safety attitudes are expected to have high safety behaviours.

In this research, it can be seen that the flight safety attitudes of men ( $M=33.58$ ) are higher than the flight safety attitudes of women ( $M=27.48$ ) according to the calculated rank average values, However, the two categorical variables are not significantly differing from each other. Thus, a calming role might be expected from the female flight attendant during interrupted routines for in-flight safety may not be adequate to explain the core of the issue. This paper revealed that the flight safety attitudes that predict flight safety behaviours (Ji et al., 2019) are not significantly different according to gender. For future studies, we recommend researching the perception of passengers. This is to explore whether there is a meaningful differentiation according to gender regarding flight attendants' safety behaviour and conducting a safe flight operation.

## REFERENCES

- AASE, Karina, SKJERVE, Ann Britt and ROSNESS, Ragnar (2005), “*Why Good Luck Has A Reason: Mindful Practices in Offshore Oil and Gas Drilling*”, **Proceedings of the 6th International Conference on Organizational Learning and Knowledge: The Passion for Learning and Knowing** (Ed. S. Gherardi, D. Nicolini), University of Trento E-Books, Trento, ss.193-210.
- AIR ACCIDENTS INVESTIGATION BRANCH (1990), **Report on the Accident to Boeing 737-400**, Report No: 4/1990, Air Accidents Investigation Branch, East Midlands (UK).
- AVIATION SAFETY NETWORK (2005), “*Helios Flight 522 Accident Description*”, **Aviation Safety Network Report**, <http://aviation-safety.net/database/record.php?id=20050814-0> (Access Date: 22.02.2021).
- BALCI, Ali (2001), **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**, Pegem Yayınları, Ankara.
- BARON, Robert (2012), “*Double Trouble*”, **E-Article (21.05.2012)**, Available at [https://www.abag.org.br/news/documents/Seg\\_Voo-Learn.pdf](https://www.abag.org.br/news/documents/Seg_Voo-Learn.pdf) (Access Date: 22.02.2021).
- BROWN, Losi and RANTZ, William (2010), “*The Efficacy of Flight Attendant/Pilot Communication in A Post-9/11 Environment: Viewed from both Sides of The Fortress Door*”, **International Journal of Applied Aviation Studies**, S.10(1), ss.227-248.
- CHANG, Cheng-Ping, and CHIU, Ju-Mei (2009), “*Flight Attendants' Emotional Labor And Exhaustion in The Taiwanese Airline Industry*”, **Journal of Service Science and Management**, S.2(4), ss.305-311.
- CHEN, Ching-Fu and CHEN, Shu-Chuan (2014), “*Investigating the Effects of Job Demands and Job Resources on Cabin Crew Safety Behaviors*”, **Tourism Management**, S.41, ss.45-52.

- CHEN, Shu-Chuan (2017), "*Paternalistic Leadership And Cabin Crews' Upward Safety Communication: The Motivation of Voice Behavior*", **Journal of Air Transport Management**, S.62, ss.44-53.
- COX, Sue and COX, Tom (1991), "*The Structure of Employee Attitudes to Safety: A European Example*", **Work & Stress**, S.5(2), ss.93-106.
- FORD, Jane, HENDERSON, Robert and O'HARE, David (2013), "*Barriers to Intra-Aircraft Communication and Safety: The Perspective of The Flight Attendants*", **The International Journal of Aviation Psychology**, S.23(4), ss.368-387.
- FORD, Jane, HENDERSON, Robert and O'HARE, David (2014), "*The Effects of Crew Resource Management (CRM) Training on Flight Attendants' Safety Attitudes*", **Journal of safety research**, S.48, ss.49-56.
- FORD, Jane, O'HARE, David and HENDERSON, Robert (2013), "*Putting the "We" into Teamwork: Effects of Priming Personal or Social Identity on Flight Attendants' Perceptions of Teamwork and Communication*", **Human Factors**, S.55(3), ss.499-508.
- GABBOTT, Mark, YELENA, Tsarenko and WAI, Hoe Mok (2011), "*Emotional Intelligence as a Moderator of Coping Strategies And Service Outcomes in Circumstances of Service Failure*", **Journal of Service Research**, S.14(2), ss.234-248.
- GEREDE, Ender (2006), "*Havacılık Emniyeti ve Havacılık Güvenliği Kavramları Arasındaki İlişki ve Farkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*", **Yönetim Dergisi**, S.17(54), ss.26-37.
- GREGORICH, Steven, HELMREICH, Robert and WILHELM, John (1990), "*The Structure of Cockpit Management Attitudes*", **Journal of Applied Psychology**, S.75(6), ss.682-690.
- GÜRBÜZ, Sait ve ŞAHİN, Faruk (2018), **Research Methods for Social Sciences**, Seçkin Publishing, Ankara, 4<sup>th</sup> Edition.
- HELMREICH, Robert (1984), "*Cockpit Management Attitudes*", **Human Factors**, S.26(5), ss.583-589.
- HELMREICH, Robert and FOUSHEE, Clayton (1993), "*Why Crew Resource Management? Empirical and Theoretical Bases of Human Factors Training in Aviation*", **Cockpit Resource Management** (Ed. E. Wiener, B. Kanki, R. Helmreich), Academic Press, San Diego – CA, ss.3-45.
- HELMREICH, Robert and FOUSHEE, Clayton (2010), "*Why CRM? Empirical and Theoretical Bases of Human Factors Training*", **Crew Resource Management**, Academic Press, San Diego – CA, ss.3-57.
- HELMREICH, Robert, MERRITT, Ashleigh and WILHELM, John (1999), "*The Evolution of Crew Resource Management Training in Commercial Aviation*", **International Journal of Aviation Psychology**, S.9(1), ss.19-32.
- HENNING, Jaime B., CAROLYN, J. Stuftt, STEPHANIE, C. Payne, MINDY, E. Bergman, MANNAN, Sam and NIR, Keren (2009), "*The Influence of Individual Differences on Organizational Safety Attitudes*", **Safety Science**, S.47(3), ss.337-345.
- INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (2014), Icao Cabin Crew Safety Training Manual, International Civil Aviation Organization Publisher, Montreal (Canada), Doc.1002 - AN/502, [http://www.aviationchief.com/uploads/9/2/0/9/92098238/icao\\_doc\\_10002\\_-\\_cabin\\_crew\\_safety\\_training\\_manual\\_1.pdf](http://www.aviationchief.com/uploads/9/2/0/9/92098238/icao_doc_10002_-_cabin_crew_safety_training_manual_1.pdf) (Access Date: 24.11.2020).
- JIMENEZ, Camilo, KASPER, Karissa, RIVERA, Javier, TALONE, Andrew and JENTSCH, Florian (2015), "*Crew Resource Management (CRM) What Aviation Can Learn From the Application of CRM in Other Domains*", **Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting**, S.59(1), ss.946-950.
- KIRKPATRICK, Donald (1976), "*Evaluation of Training*", **Training and Development Handbook** (Ed. Robert Craig, Lester Bittel), McGraw-Hill Publisher, New York, ss.1-27.
- KISS, Captain De Vere Michael (2019), "*Hypoxic Performance Decrements in Pilots with Undiagnosed Atherosclerosis*", **Unpublished Ph.D. Thesis**, Human-Centered Design Institute - Florida Institute of Technology, West University Boulevard, Melbourne (USA).

- LI-HUA, Kao, MARGARET, Stewart and KAI-HUI, Lee (2009), “Using Structural Equation Modeling to Predict Cabin Safety Outcomes among Taiwanese Airlines”, **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, S.45(2), ss.357-365.
- MANN, Henry B. and WHITNEY, Donald R. (1947), "On A Test of Whether One of Two Random Variables Is Stochastically Larger Than The Other", **The Annals of Mathematical Statistics**, S.18, ss.50-60.
- MALHOTRA, Naresh (1996), **Marketing Research: An Applied Orientation**, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- MENGENCI, Cengiz (2014), “Ekip Kaynak Yönetimi ve Sivil Havayolu Kazaları: Türkiye Örneği”, **Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.1(2), ss.44-61.
- MING, Ji, BO, Liu, HONGWEI, Li, SHIYUN, Yang and YING, Li (2019), “The Effects of Safety Attitude and Safety Climate on Flight Attendants' Proactive Personality with Regard to Safety Behaviors”, **Journal of Air Transport Management**, S.78, ss.80-86.
- MOSHANSKY, Virgil (1992), “Commission of Inquiry into the Air Ontario Accident at Dryden, Ontario, **Final Report**, Minister of Supply and Services, Ottawa - Ontario (Canada).
- MUNOZ-MARRON, Daniel (2018), “Human Factors in Aviation: CRM (Crew Resource Management)”, **Papeles del Psicólogo/Psychologist Papers**, S.39(3), ss.191-199.
- MURPHY, Alexandra (2001), “The Flight Attendant Dilemma: An Analysis of Communication and Sensemaking During in-Flight Emergencies”, **Journal of Applied Communication Research**, S.29(1), ss.30-53.
- NACHAR, Nadim (2008), “The Mann-Whitney U: A Test For Assessing Whether Two Independent Samples Come From The Same Distribution”, **Tutorials in Quantitative Methods for Psychology**, S.4(1), ss.13-20.
- ÖZEN, Yener and GÜL, Abdulkadir (2010), “Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu”, **Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.15, ss.394-422.
- PUNCH, Keith (2011), **Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar** (Çev. Dursun Bayrak, Bader Arslan, Zeynep Akyüz), Siyasal Kitabevi, Ankara, 2.Baskı.
- SALAS, Eduardo, BURKE, Shawn, BOWERS, Clint Alan and WILSON, Katherine (2001), “Team Training in the Skies: Does Crew Resource Management (CRM) Training Work?”, **Human Factors**, S.43(4), ss.641-674.
- SKJERVE, Ann Britt (2008), “The Use of Mindful Safety Practices at Norwegian Petroleum Installations”, **Safety Science**, S.46(6), ss.1002-1015.
- STAKE, Robert (1995), **The Art of Case Study Research**, Sage Publisher, Thousand Oaks – CA.
- TSOLAKIS, Akrivos (2006), “Helios Airways Flight HCY522 Boeing 737-31S at Grammatiko, Hellas on 14 August 2005”, **Air Accident Investigation & Aviation Safety Board Report**, Hellenic Republic Ministry of Transport & Communications, Athens - Greece.
- US AIRWAYS (2000), **Boeing 737-300/400 Pilot's Handbook**, US Airways in House Printing, Pittsburgh - PA.
- YELGIN, Çetin and ERGÜN, Nalan (2020), "Job Demands Perceived by Cabin Crew in Airline Companies: A Case in Turkey", **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, S.22.2 ss.200-218.

# Kamu Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü: Azerbaycan "Asan Hizmet" Örneği

*The Role of Public Relations in Public Administration: The Case of "Asan Service" in Azerbaijan*

**Anar ŞÜKÜROV**

Doktorant, Azerbaycan Devlet İdarecilik Akademisi,  
anar-shukurov2015@list.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-6702-0549>

Makale Başvuru Tarihi: 07.03.2021

Makale Kabul Tarihi: 26.08.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## Anahtar Kelimeler:

## ÖZET

Kamu Sektörü,

Halkla İlişkiler  
Anlayışı,

Halkla İlişkiler  
Faaliyetleri,

Halkla İlişkiler  
Stratejileri,

Azerbaycan'da kamu  
yönetiminde halkla  
ilişkiler,

Halkla ilişkiler, kurum ile halk arasında iyi ilişkiler kurmaya, karşılıklı ilişkileri geliştirmeye, kurum hakkında olumlu bir görüş oluşturmaya hizmet eden modern bir kavram olmakla beraber, kurum hakkında kötü düşünce ve söylentilerin ortadan kaldırılmasını sağlıyor, kurumun iyi bir imajının oluşması için koşullar yaratıyor, bu konudaki kötü düşünce ve söylentileri ortadan kaldırmamıza izin veriyor. Çalışmamızda öncelikle halkla ilişkiler kavramsal ve kuramsal açıdan incelenmiş, kamu yönetiminde halkla ilişkiler faaliyetleri ve stratejileri gözden geçirilmiş ve Azerbaycan'da kamu kurumlarında halkla ilişkiler ("Asan hizmet" örneğinde) konusu tartışılmıştır. Kamu yönetimi alanında halkla ilişkiler, devletin ve yönetimin gelişimi ile paralel olarak gelişmiştir. Halkla ilişkilerin kökeni özel sektör olsa da, kısa zamanda hem kamu sektöründe hem de üçüncü sektörde yayılmıştır. Halkla ilişkilerin amacı, hedef kitlenin tepkilerini dikkate alarak, kurumun çalışma ve politikasını toplumun çıkarları doğrultusunda inşa etmek ve iki yönlü bir karşılıklı anlayış ortamı yaratmaktır. Bu bağlamda modern çağımızda kurumlarda halkla ilişkiler faaliyeti ve halkla ilişkiler yönetimi olmadan onların uzun vadeli faaliyetlerinin mümkün olmaması sonucuna varılmıştır.

## Keywords:

## ABSTRACT

Public Sector,

Public Relations  
Approach,

Public Relations  
Activities,

Public Relations  
Strategies,

Public relations in  
public administration  
in Azerbaijan,

While public relations is a modern concept that serves to establish good relations between the institution and the public, to develop mutual relations and to create a positive opinion about the institution, it ensures the elimination of bad thoughts and rumors about the institution, creates conditions for the formation of a good image of the institution, it allows us to dispel bad thoughts and rumors. In our study, first of all, public relations were examined conceptually and theoretically, public relations activities and strategies in public administration were reviewed, and public relations in public institutions in Azerbaijan (in the case of "Asan service") was discussed. Public relations in the field of public administration have developed in parallel with the development of the state and administration. Although the public sector has its origins in the private sector, it soon spread to both the citizen sector and state organizations and government. The aim of public relations is to build the institution's work and policy in line with the interests of the society and to create an environment of mutual understanding, taking into account the reactions of the target audience. In this context, it has been concluded that in our modern age, without public relations activities and public relations management in institutions, their long-term activities are not possible.

## 1. GİRİŞ

Tarih boyunca halkla ilişkilerin konusunu; halkı bilgilendirme ve etkileme faaliyetleri oluşturmuştur. Bir tür bilgilendirme ve etkileme olan iletişim, insanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesine aracılık etmiştir. Dolayısıyla halkla ilişkiler faaliyetlerinin temelinde “iletişim” ve “insan ilişkileri” yer almaktadır. Kamu kurumları ile halk arasındaki bu ilişkilerin anahtarı halkla ilişkiler faaliyetlerinden geçmektedir.

Halkla ilişkilerin temeli insanlar arası iletişime ve etkileşime dayandığı için ortaya çıkması da insanlık tarihi kadar geri götürülebilir. Başka bir ifadeyle halkla ilişkiler faaliyetleri insanlığın var oluşuyla başlamıştır. İnsanların toplumsal gruplar oluşturması ile bu faaliyetler daha sistematik hale getirilmiştir. Devletlerin organik ve fonksiyonel olarak teşekkülleriyle birlikte bu faaliyetler yeni bir safhaya evrilmiştir. Zamanla yöneten ve yönetilen ilişkisinin ortaya çıkması ise halkla ilişkileri etkin bir araç haline dönüştürmüştür. Temelinde iletişim olan halkla ilişkiler faaliyetleri, insanın var olduğu her ortamda ilişkilerin düzenlenmesinde, yürütülmesinde ve sürekliliğinin sağlanmasında aktif olarak rol almıştır.

Antik Roma ve Antik Yunan’da “agora” adı verilen yerlerde yapılan forumlar o günlerden günümüze kurumsal anlamda gerçekleştirilen halkla ilişkiler örneklerindedir (Çakırcı, 2013:338). Farklı zaman dilimlerinde ve yine farklı medeniyetlerde de halkla ilişkilere dair muhtelif örnekler ile karşılaşılacaktır. Türk kültüründe halkla ilişkilerin ortaya çıkışına bakıldığında; Hunlar ve Göktürkler’de özellikle halk desteğine büyük önem verildiği görülmektedir. Göktürk Devletinin Hakan’ı Bilge Kağan’ın Orhun Abidelerindeki, “*Ey Türk Milleti; üstte mavi gök çökmedikçe, altta yağız yer yarılmadıkça, senin İl’ini ve töreni kim bozabilir*” sözü halka ilişkiler açısından oldukça önemli bir örnektir. Orhun Abidelerinin yanında Kutadgu Bilig ve Nizam-ül Mülk’ün Siyasetnamesi gibi eserlerde de halkın istek ve düşünceleri ile yönetimi bilgilendirmenin önemi vurgulanmıştır. Devletin bekası ve halkın refahı için yönetenler ile yönetilenler arasındaki etkin iletişimin önemi vurgulanmıştır.

21. yüzyıl, küreselleşme süreciyle birlikte ekonomik, sosyal ve siyasi hayatta hızlı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Bu değişimler ve dönüşümler kişisel ve toplumsal ölçekte üretim, tüketim, alışveriş, eğlence, yatırım, ulaşım ve iletişim gibi çok çeşitli alanlarda yeni yöntemlerin ortaya çıkmasına ve alışkanlıkların değişmesine veya yeni alışkanlıklar edinilmesine yol açmıştır (Uysal, 2019:240). Bireysel ve toplumsal yapıda görülen ve kaçınılmaz olan bu süreçten halkla ilişkiler de etkilenmiştir. Bu gelişmeler halkla ilişkilerin uygulama ve faaliyet alanlarını genişleterek, kullanılan tekniklerin artmasına neden olmuştur.

Etkin bir katılım alanı ve aracı olan yerel yönetimlerin, değişen ve gelişen hizmet taleplerine esas olarak halkla ilişkiler alanında katılım düzeyini artırıcı yeni mekanizmalar ve süreçleri daha çok kullanmaya başladıkları görülmektedir. Sosyo-ekonomik avantajlar, artan rekabet, teknolojik gelişmeler, değişen kamu hizmeti ve kamu yönetimi anlayışı bu süreçleri önemli ölçüde etkilemiştir. Kamu yönetiminde gerçekleşen yeni kamu yönetimi, kamu yönetimi işletmeciliği, yönetişim gibi paradigmlar kurumsal halkla ilişkiler faaliyetlerini zenginleştirmiştir.

Günümüz modern halkla ilişkiler faaliyetleri, organizasyonların güçlü olmasına doğrudan katkı sağlamaktadır. Çünkü organizasyonu yönetenler ile organizasyonda görev alan çalışanlar, organizasyondan hizmet alan tüketiciler, organizasyon ile iş ilişkisinde bulunan diğer kişiler, meslek kuruluşları ve kamu kurumları arasındaki iletişim ve etkileşimin önemli bir kısmı halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle de halkla ilişkiler, yönetişimin<sup>1</sup> bir işlevi olarak algılanmaktadır. Sahip olduğu bu işlev onu modern yönetimin asli unsurlarından birisi haline getirmiştir.

Çalışma ile halkla ilişkilerin öncelikli olarak kavramsal ve kuramsal yapısı ele alınmıştır. Genel bir perspektiften sonra halkla ilişkilerin kamu yönetimi sektöründeki tarihsel gelişimi ve uygulama alanlarına değinilmiştir. Son olarak halkla ilişkilerin kamu yönetimindeki uygulanması Azerbaycan örneğinde ve “ASAN Hizmeti” özelinde ele alınmıştır.

1 *Yönetişim*: Yerel, bölgesel ya da ulusal düzeydeki sosyal, siyasal ve ekonomik konularda mevcut olan yönetsel ve politik karar alma yetkisinin salt kamu sektörünün (özellikle devlet idaresi merkezli) tekeline bırakılmadan; bu politikaların ortaya konulması, uygulanması, denetlenmesi ve sürekliliğinin sağlanması sürecinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen merkezi idare (devlet), yerel idareler (il özel idareleri, belediyeler, köyler), kamu kurumları, özel sektör kişileri, sivil toplum kuruluşları (STK) ve hizmet alan diğer kişilerin; politik bir denge içerisinde tüm paydaşlarca karşılıklı olarak, birlikte ve birbirleri ile etkileşim içerisinde kullanıldığı; katılımcı, çoğulcu ve çok merkezli yönetim modelidir (Mecek ve Kocakula, 2019:196).

## 2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL AÇIDAN HALKLA İLİŞKİLER

Türkçede “*halkla ilişkiler*” olarak adlandırılan terim; İngilizce’de “*public relations*”, Fransızca’da ise “*relations publiques*” olarak ifade edilmektedir (Asna, 1969:2). Halkla ilişkiler alanında etkin faaliyetlerde bulunanlar, kavramın İngilizce karşılığı olan iki sözcüğün (*public relations*) baş harfleri olan “PR” sembolünü kullanmaya başlamışlardır. “PR” kısaltması, daha çok halkla ilişkiler alanında yoğun bir şekilde etkinlik yapan kişiler ile yapılan faaliyetleri ifade etmek için kullanılmaktadır.

Halkla ilişkiler terimi ilk defa ABD Başkanı Thomas Jefferson tarafından dillendirilmiştir. Ancak 1916 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde John Rockefeller Jr.’ın danışmanı olarak göreve başlayan ve gazeteci olan Ivy Lee, halkla ilişkilerin kurucusu olarak bilinmektedir (Ertekin, 1986:6). Ivy Lee, halkla ilişkilerle ilgili birtakım çalışmalar yapmış ve bu alanda kitaplar yayınlamıştır. Yayımlanan kitapçıklar da halkla ilişkilerin özerk kesimdeki ilk örneklerini oluşturmuştur. Ivy Lee, bu çalışmalarını sonucu halkla ilişkiler faaliyetlerini meslek olarak icra eden ilk kişi olma ünvanına sahip olmuştur (Black, 1989:198; Budak ve Budak, 2000:44).

Thomas Jefferson 1807’de Kongreye iletilen Birleşik Devletlerin dış ilişkileriyle ilgili bir iletide “*halkla ilişkiler (Public Relations)*” kavramını terimsel olarak kullanmıştır. Bu terimin kullanımı ile Thomas Jefferson, ulusal düzeyde hükümete güven ortamı oluşturulmasını amaçlamıştır. Metinde siyasi kurumların bu çalışmadaki çabalarının artırılmasını anlatmıştır. Halkla ilişkilerin kısa tanımlarından biri, hizmet götürülen hedef kitleyi etkileme ve ondan etkilenmedir. Verilecek mesajların etkili olması için “*hedef kitleyi tanıma*” ve “*yönetimi tanıma*” fonksiyonlarının çok iyi biçimde olması gerekmektedir (Mecsek, 2018:2317). Başta belediyeler olmak üzere kamu kurumlarının e-devlet gibi modern uygulamalar ve klasik halkla ilişkiler araçları ile bir bütün olarak, genel kapsamda “*halkın istek ve beklentilerini öğrenme (tanıma)*” ve “*halkı yapılan faaliyetler hakkında bilgilendirme (tanıtma)*” amaçlarının aynı anda ortaya konduğunu ifade etmektedir.

Halkla ilişkilerin kamu kurum ve idareleri açısından en temel iki ana fonksiyonu “*tanıma*” ve “*tanıtma*” faaliyetleridir. Yönetilene aydınlatma, yönetimin eylem ve işlemlerini halka açıklama tanıtma; halkın isteklerini, yakınmalarını öğrenme ise tanıma olarak nitelendirilebilir (Kazancı, 1999:81). Buradan hareketle halkla ilişkilerin tanımı yapılırken çoğu kez bu iki temel fonksiyonun tanımlara yön verdiği görülür. Ancak akademik yazında genel anlamda kabul görmüş bir halkla ilişkiler tanımından bahsetmek mümkün değildir. Hutton (1999:199), bu durumu halkla ilişkilerin bizzat kendisinin ortaya koyduğu kimlik krizine dayandırmaktadır. Bülbül (2004:1) de bu durumu halkla ilişkilerin kapsam alanının geniş olmasına, uygulamada birçok disiplin ile iç içe geçmiş olmasına ve pazarlama, reklam, tanıtım, vb. kavramlar ile birlikte kullanılması gibi nedenlere bağlamaktadır.

Halkla ilişkiler alanında gerek teorisyenler ve gerekse uygulamacılar tarafından bağlı buldukları bilim dalı ve gerçekleştirdikleri faaliyet türleri esasında muhtelif tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlar halkla ilişkilerin farklı yön ve yaklaşımlarını ortaya koymaktadır. Örneğin 1978 yılında Mexico City’de gerçekleştirilen 1. Dünya Halkla İlişkiler Kongresinde, “*kurum ve organizasyonların yararına hizmet eden, kamuoyunun mevcut durum ve eğilimlerini analiz eden, bu durumları/değişimleri çözümleyen ve yönetimlere danışmanlık yapan planlı faaliyetler bütünüdür*” tanımı geliştirilerek önemli bir yaygın etkiye sahip olmuştur. Bu tanımda halkla ilişkilerin yönetsel işlevi ön planda tutulmuş ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin bir sosyal bilim dalı olduğu yinelenmiştir (Warnaby ve Moss, 1997:7).

Cutlip vd. (1994:6)’nin ortak tanımlarına göre halkla ilişkiler, bir kurum ile kurumun başarı ya da başarısızlığında önemli bir yeri olan hedef kitleleri arasında karşılıklı yarara ve iletişime dayalı ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesini sağlayan, kanaat ve eylemleri etkilemek amacıyla gerçekleştirilen bir yönetim fonksiyonudur. Kamu yönetimi açısından da değerlendirilebilecek başka bir tanıma göre halkla ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin hedef kitleleri ile dürüst ve sağlam bağlar kurarak onların olumlu inanç ve eylemlere yönelmelerini sağlayan, onların tepkilerini değerlendirerek kendi tutumuna yön veren ve böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri sürdüren planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır (Asna, 2006:23). Kamu yönetimi alanındaki önemli bir teorisyen olan Tortop’un (2009) tanımı, kamu yönetiminin halkla ilişkiler görev ve faaliyetini en kapsamlı olarak anlatan tanımlardan birisidir. Buna göre halkla ilişkiler (Tortop, 2009:14);

*"Yönetimin izlemekte olduğu politikanın halka benimsetilmesi, çalışmaların devamlı ve tam olarak halka duyurulması, yönetime karşı olumlu bir hava yaratılması ve buna karşılık halkın da yönetim hakkında ne istediğinin, yönetimden ne istediğinin bilinmesi ve halkla işbirliği sağlanması görevine denir"*



Uluslararası Halka İlişkiler Derneği (IPRA) muhtelif zamanlarda halkla ilişkileri farklı şekillerde tanımlamıştır. Son tanımında ise halkla ilişkileri şöyle tarif etmiştir (www.ipra.org, 2020);

*“Etik ve güvenilir iletişim yöntemleriyle bilgi iletimine dayalı olarak kamunun veya özel şirketlerin kendilerini halka daha uygun bir şekilde anlatmak amacıyla planlı olarak gerçekleştirdikleri faaliyetleri uygun bir zamanda halka anlatma, tanıtma, bilgilendirici çalışmalar yapma ve sonuç olarak bu amaçlar sonucunda halkın tepkisini ölçme kapsamında gerçekleştirilen karar alma yönetimidir”*

Halkla ilişkiler, disiplinlerarası bir işleve sahiptir. Sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji, iletişim ve işletme yönetimi gibi disiplinlerden alınan çeşitli teknik ve kavramlarla kendi içinde bir disiplin oluşturmaya başlamıştır (Tellan, 2011:11). Disiplinlerarası bir konuma sahip olan, ancak kendi başına da ayrı bir disiplin olan halkla ilişkiler hem özel sektör, hem de kamu sektörü için önemli bir role sahip olmuştur. Bu bağlamda yönetilen ve yöneten kavramlarının ortaya çıkmasından bugüne kadar geçen süre içerisinde halkla ilişkiler faaliyetleri 20. yüzyılda kendini daha çok ön planda tutmayı başarmıştır. Bu durum halkla ilişkileri gerçekleştiren ya da bu sürecin bir parçası olan aktörler ile bu süreçte kullanılan araçların önemini daha da çok arttırmıştır. Örneğin halkla ilişkiler ajansları kendi amaçlarına ulaşmak için kurumu etkileyebilecek kamuoyu araştırmalarını incelemektedir. Halkla ilişkiler ajansları politika, karar alma ve iletişim gibi kuruluşun kamu imajını etkileyecek bir dizi konuda kurum yönetimine tavsiyelerde bulunup, organizasyonun politikasını etkileme ve değiştirme çabalarını desteklerler. Kendisine duyulan ihtiyaç nedeniyle de kullanımı ve etkinliği tüm dünyada hızla artmaktadır.

Halkla ilişkilerde “*karşılıklı iletişim*” faaliyetleri hizmet alanlar ve kurum için çok önemlidir. Halkla ilişkiler, çift yönlü ilişkinin varlığından beslenmektedir. Bir bilginin sadece halkla ilişkiler biriminden hedef kitleye aktarıldığı ve geri beslemenin yapılmadığı biliniyorsa, o birimde etkili bir halkla ilişkiler faaliyetinin yürütülmesinden bahsedilemez. Halkla ilişkiler, demokratik toplumlar için önemlidir. Çünkü diyalog için bilgi, fikir ve mantıksal açıklamalar ekleyerek entelektüel tartışmalar sağlayabilir (Geçikli, 2013:5). Halkla ilişkiler, kamuoyunu ve kamu politikasını etkilemek için açıkça ifade edilmiş pozisyonlar sağlayarak bilgilendirme rolünün ötesine geçmektedir.

Halkla ilişkiler alanındaki faaliyetler, çeşitli organizasyonların (*devlet, belediye, özel ve kamu kuruluşları*) yanı sıra özel şahısların işletmeleri, departmanları ve kuruluşları tarafından yürütülmektedir. Bilindiği üzere piyasa ekonomisinde halkla ilişkiler yönetimi hemen hemen tüm firmaların faaliyetleri ile etkileşim içinde gerçekleştirilir. Halkla ilişkiler yönetimi, sadece sosyo-kültürel bağlamda, firmaların sosyo-kültürel ortamına bağımlılığını göstermekle kalmaz, aynı zamanda sosyo-kültürel yenilik teknolojisinin özelliklerini de öğrenir. Ayrıca her halkla ilişkiler kuruluşu, belirli bir kültürü daha doğru bir şekilde temsil eder.

Halkla ilişkiler, insanları belirli bilgileri kullanmaya teşvik eder. Bu bilgilere dayanarak, belirli düşünce ve fikirleri gönüllü olarak kabul edip - etmeme kararı kişilerin inisiyatifindedir. Aynı zamanda, halkla ilişkiler mutlaka etkileşim mekanizmalarını kullanır ve etkilenen izleyicilerden "gelen sinyalleri" dikkate alır. Genel olarak, bugün bir halkla ilişkiler departmanı olmadan başarılı bir girişimi (*ister bir devlet kuruluşu isterse bir sivil toplum kuruluşu olsun*) hayal etmek zordur. Halkla ilişkiler uzmanları, işletme ve halk arasında karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri kolaylaştırmaya hizmet eder. Düzgün işleyişinin bir sonucu olarak, işletmelerin imajı oluşur. Bir toplumda halkla ilişkilerin gelişme düzeyi, o toplumdaki demokrasi düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Halkla ilişkiler, kamuoyunu çok önemseyen ve dikkate alan bir toplumun ürünüdür.

### 3. HALKLA İLİŞKİLERİN KAMU SEKTÖRÜNDE KULLANIMI

Halkla ilişkiler, insanların hayati çıkarlarını yansıtan bir değerler sisteminin oluşumuna katkıda bulunur. Bu bilim alanı, devletin inşası yönünde öncelikli hedeflerin tanımlanması ve doğru stratejik, ekonomik ve kültürel politikanın oluşturulması için kapsamlı koşullar oluşturur. Halkla ilişkiler kavramı insan, toplum, medeniyet ve doğa arasındaki ilişkiyi yansıtır. Bu ilişkiler sosyo-ekonomik, felsefi ve kültürel düzeylerde pek çok açıdan ele alınır. Sosyal bilimler ve beşeri bilimler ağında özel bir yere sahip olan "Halkla İlişkiler" kavramı, modern toplumun gelişmesinde, insanın kapsamlı ve mükemmel bir kişilik olarak oluşmasında büyük bir tarihsel öneme sahiptir.

Kamu sektörü diğer sektörler göz önüne alındığında en büyük sektördür. Bu bağlamda halkla ilişkilerin kamu sektöründe kullanılması büyük bir öneme sahiptir (Çakırer, 2018:169). Halkla ilişkilerin kamu sektöründe kullanımı iki yönlü bir iletişim yolundan geçer. Yani kurum kendi faaliyetlerini halka tanıtırken, halktan da yönetime veya kuruma talep ve şikâyetler iletilir. Kurumun ve kurumda çalışanların halk ile olan iyi ilişkileri o

kurumda olan iyi insan ilişkilerine de dayalıdır. Farklı kişi ve toplumsal kesimler birbirlerine sevgi ve saygı çerçevesinde yaklaşmalı, dayanışma ve işbirliği içerisinde olmalı, nezaket kuralları dâhilinde görüşmeli ve konuşmalıdırlar. Kamu yönetimi anlamında insan ilişkileri çok genel anlamda üç grup altında toplanarak açıklanabilir (Aydın ve Taş, 2018:22);

- Yönetim (kurum) içi insan ilişkileri
- Halkı oluşturan bireyler ve gruplar arası (toplumsal) ilişkiler
- Yönetim - halk ilişkileri

Kamu kurumunda çalışanların bir birleriyle olan veya olması gereken ilişkiler anlamına gelen yönetim içi insan ilişkileri, personelin halkla ilişkilerinin iyi olmasının önemli bir ön şartı niteliğindedir. Yani halkla ilişkilerin iyi bir şekilde geliştirilebilmesi için öncelikle kurum içindeki insanlar yani personel arasındaki ilişkiler iyi olmalıdır.

Bir yönetimin ya da kurumun halkla ilişkilerinin iyi olabilmesi için öncelikle kurum içi ilişkilerin iyi olması gerektiği gibi hizmet aldığı kurum ile iyi ilişkiler geliştirebilmesi için halkın veya halkı oluşturan bireyler veya gruplar arasındaki ilişkilerin (toplumsal ilişkilerin) de iyi ve düzeyli olması önem arz etmektedir. Toplumsal ilişkileri şekillendiren ve "*halkla ilişkilerin temeli*" olarak kabul edilen "*kişisel ilişkiler*" de bu konuda son derece önemlidir. Dolayısıyla halkla ilişkilerin iyi olmamasının nedeni sadece yönetimin buna önem vermemesi veya personelin eğitilmiş olmamasında aranmamalıdır. Halk ve halkı oluşturan bireyler de yönetim ile ilişkileri konusunun öneminin farkında olacak şekilde eğitilmiş olmalıdır.

Son yıllarda önemi daha da artan halkla ilişkiler, çağımızda kamu yönetimi ve diğer kuruluşlar için bir zorunluluk ve görev sayılmaktadır. Bu iki nedene bağlanmaktadır. Birincisi, halkı bilgi sahibi etmek zorunluluğunun artmış olmasıdır. İkincisi ise kamu otoriteleri ve diğer kuruluşlar için yöneticilerle sıkı ilişkiler kurma gereğinin duyulmasıdır. Günümüz vatandaşı, geçmiş yıllardan daha çok yönetim hakkında bilgi sahibi olmak istemekte, yönetime katılmakta ve yönetimle ilgilenmektedir. Daha bilinçli ve hakkını arayan bir konuma doğru yol almaktadır. Devletin ve kurumların asıl görevi halkın ihtiyaçlarını karşılamak ve insanlara hizmet etmektir. Halkla ilişkilerin temel amacı, kurumlar ve halk arasındaki anlayışı, faaliyetlerin daha geniş tanıtımını ve kamu ile ilişkilerin güçlendirilmesini sağlamaktır.

Bugün artık kamu kurumlarında demokratik sistemin getirisi olan halkın alınan kararlara katılımı, görüşlerini bildirme ve olup bitenden haberdar olma kamu kurumlarına yansıtılmalıdır. Kamu kurumları bu ilişkilerin bir sonucu olarak kendi politikalarını halka anlatmak, bu politikaları benimsetmek, kamu hizmetlerine karşı halkın verdiği tepkiyi dikkate almak zorundadırlar. Toplum desteğini ve güvenini kazanmak, kamu kuruluşları için yaşamsal önem ifade etmelidir. Toplumsal destek ise kamu kuruluşlarının başarısının ön koşuludur.

Toplumun farklı kesimlerinin isteklerinin yönetim tarafından öğrenilmesi ve bu isteklerin değerlendirildikten sonra yönetsel eylem ve işlemlere dönüştürülmesi gibi bir süreç içermesi, halkla ilişkileri bir yönetim süreci haline getirmiştir. Böylece halkla ilişkiler yönetsel etkinliği artırma amacı güden yönetsel bir teknik olmuştur. Etkin bir yönetim sağlanabilmesi için kamu kesimlerinin yönetim tarafından yakından tanınması şarttır. Halkı tanımadan, onların beklentilerini bilmeden alınacak yönetsel bir karar, ihtiyaçlara cevap vermeden uzak olacak ve bu karar halk tarafından destek bulmayacaktır. Halkla ilişkiler yönetimde etkinliği artıran bir fonksiyonu yerine getirir. Modern çağda, şirket lideri, parti lideri, direktör, bakan ve STK lideri, insanlarla nasıl iletişim kuracağını ve iki yönlü iletişimi nasıl kullanacağını bilmelidir (Edward, 1979:8). Kamu yönetiminde halkla ilişkilerin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Bülbül, 2004:128);

- Yönetimin iletişim olayları sayesinde, çevreye doğru bilgiler aktarması,
- Kamu sektöründe reklam ve propaganda dışında çevreyle ilişkileri yönetmek,
- Eylem ve işlemleri halkla etkileşerek gerçekleştirmek ve bu sayede kendiliğinden onay yaratmak,
- Genel amaç "çevreyi aydınlatmak" olmakla birlikte, aynı zamanda yöneticileri kendi davranışlarını ya da idari eylemlerini değiştirmeye yöneltmektir.

Halkla ilişkiler, kamusal konularda bilgi ve görüş alışverişini teşvik ederek güçlü ve canlı bir demokratik toplum inşa etme potansiyeline sahiptir. Halkla ilişkiler uzmanları temel konuları listelemek ve karar vermek için toplumdaki kurucu gruplar arasında karşılıklı anlayış aramak için tartışmalar yapmaktadırlar. Başka bir deyişle, halkla ilişkilerle uğraşanlar işlerini en iyi şekilde yaparken aşağıdaki iş ve işlemleri yürüterek kamu yararına hizmet etmektedirler:

- Belirli bir örgütün çıkarlarını, kamu diyalogunu genişletecek ve zenginleştirecek şekilde halka iletmek.
- Toplumdaki kurumlar arasında kamu yararına karşılıklı düzenleyici araçlar aramak.
- Rekabetçi çıkarlar arasına yerleştirme çalışmaları yaparak şiddet ve plansız hareket olasılığını azaltmak ve toplum için bir güvenlik mekanizması oluşturmak.

Bir meslek olarak, örgüt ve halk arasında karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerin gelişimini sağlayan halkla ilişkiler, ajanslara, kuruluşlara, yatırımcılara, müşterilere, analistlere ve diğer önemli ortaklara, kamuoyunda sahip olmak istedikleri imaja ulaşmalarına yardımcı olmasının yanında kurumların ücretli reklam ve pazarlama yerine kamu yararı taşıyan kampanyalar geliştirmesine imkân vermektedir.

Devlet organlarının halkla ilişkiler alanındaki faaliyetlerinin amaç ve yönlerinin birleştirilmesi, misyonlarının uyumunu ve etkinliğini belirler. Devlet yapısının durumuna bağlı olarak, halkla ilişkiler faaliyetlerinin işlevleri genişletilebilir (örneğin federal organ) ve belirli bir düzeyle (örneğin belediye düzeyinde) sınırlandırılabilir. Yönetim düzeyi ile halkla ilişkiler hizmetinin özellikleri arasında doğrudan bir ilişki vardır: bölgesel ve yerel yönetimlerin yetkisi, örneğin, vatandaşlarla etkileşim içinde sürekli ve örgütsel düzeyde iletişimsel işlev gerçekleşir. Devlet organlarının halkla ilişkiler faaliyetlerinin amacına dayalı olarak genel sosyal, kurumsal (grup) ve özel çıkarlar sağlanır (Markov, 2014:190). Devlet kurumlarında halkla ilişkiler stratejisinin temel amacının kamunun devlete olan güvenini artırmak olduğu unutulmamalıdır.

Halkla ilişkiler yönetimi, çeşitli alanlardaki işletmelerle daha işbirlikçi bir yapıya dönüştürülebilir. Böyle bir işbirliği olmadan, himaye, hayırseverlik ve diğer halkla ilişkiler biçimlerinin yaygın olarak geliştirilmesi sağlanamaz. Halkla ilişkiler hizmetleri artık bu faaliyeti tahsis eden ve bu faaliyete yardımcı olan bağışçılara sağlanan hizmetleri içermektedir. Halkla ilişkiler alanındaki yönetimin temel özelliği, paranın bu alana esas olarak ticari yollarla değil, çeşitli ilgi alanlarından gelen fonların çekilmesi yoluyla girmesidir. Bu nedenle, bir piyasa ekonomisinde iş dünyası ile geniş bir halkla ilişkiler işbirliği yelpazesi vardır. Bütçe dışı finansal kaynakların çekilmesi, halkla ilişkilerin finans, sanayi, ticaret sermayesi, kamu kuruluşları ile daha aktif işbirliği, kültürel ve tarihi mirasın korunması, yaratıcı potansiyel, kültürel yaşamın geliştirilmesi için en önemli koşuldur.

Devlet kurumlarında halkla ilişkiler hizmetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi için halkla ilişkiler uzmanlarının varlığı da oldukça önemlidir. Halkla ilişkiler uzmanı, halkla ilişkilerin nasıl kurulacağı konusunda tavsiyelerde bulunan bir uzmandır. Müşterisinin (bir devlet kurumu olabilecek yöneticinin) veya kamu yararına olan herhangi bir projenin yönlerini belirlemeye çalışır. Halkla ilişkiler uzmanı, müvekkilinin davranışları ile halkın umutları ve istekleri arasındaki benzerlikleri ve çelişkileri ortaya çıkaran bir eylem planı geliştirir. Halkın istek ve arzularından taviz vermek için müvekkiline davranışını değiştirmesini tavsiye eder. Müşteri, tavsiyesine uymayı ve davranışını değiştirmeyi kabul ederse, halkla ilişkiler uzmanı, plana dayalı olarak çeşitli şekillerde toplumda müşterinin olumlu bir imajını yaratır. Çoğulcu toplumlar rekabetçi toplumlar olduğundan, halkla ilişkiler uzmanı, toplumu, toplumun çıkarlarını en iyi karşılayanın müşterisi veya projesi olduğuna ikna etmeye çalışır. Bir halkla ilişkiler uzmanı, bir kişi, kuruluş veya fikir ile halk arasında uyumlu ilişkiler kurar, yönetir ve kontrol eder. Unutulmaması gereken bir şey de halkla ilişkilerin gazetecilikle ilgili bir meslek olduğudur. İlk profesyonel halkla ilişkiler adamlarının çoğu aynı zamanda gazeteciydi. Bugün Amerika Birleşik Devletleri'ndeki halkla ilişkiler derslerinin %75'i gazetecilik fakülteleri tarafından verilmektedir (Alibeyov, 2004:144).

Kamuoyunun güven ve desteğini sağlamak, dolayısıyla iktidar olabilmek için, zaman ve konjonktürün gereklerine göre halkla ilişkiler tekniklerinden yararlanarak sürekli bir biçimde gerçekleştirdiği tek veya çift yönlü iletişim çabasıdır (Aydın ve Duygulu, 2009:218-219). Bunun için halkla ilişkiler kuruluşları siyasi partinin seçmenleriyle buluşmasını sağlayacak basın toplantısı, konferans, konser gibi çeşitli organizasyonlar düzenlerler. Yine siyasi partinin yöneticilerinin medyada sıklıkla yer almasını sağlarlar. Ayrıca partinin kamuoyuna ileteceği içeriğin oluşturulmasında, stratejilerin belirlenmesinde ve bu mesajların kamuoyuna nasıl duyurulacağı konusunda etkin rol oynarlar. Bunun farkına varan siyasi partiler seçim dönemleri başta olmak üzere sık sık siyasal halkla ilişkiler faaliyetinde bulunurlar. Devlet organlarının modern faaliyeti, toplumun tüm alanlarının işleyişini öngörmektedir ve bu çalışmanın temeli, halkla doğru ve etkili ilişkilerin kurulmasıdır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin hükümetin tüm kollarında mevcut olduğuna dikkat edilmelidir: yasama, yürütme ve yargı. Halkla ilişkiler esas olarak yerel yönetimlerde gelişmiştir. Bu faaliyetin temelinde, devlet yetkililerinin nüfusun ve bunun büyük bir bölümünün çıkarlarını ve ihtiyaçlarını incelemesi, onu politikalarının ayrılmaz bir parçası haline getirmesi ve devletin ve toplumun çıkarlarını sağlaması duruyor.

Modern çağımızda halkla ilişkiler yönetimin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, halkla ilişkilerin anlamı, içeriği, amaçları, yöntemleri ve yararlandığı araçlar büyük bir değişime uğramaktadır. Bu değişim sonucu, e-halkla ilişkiler (e-public relations) olarak da ifade edilebilecek yeni bir alan ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu sayede, daha hızlı ulaşılabilen, daha kolay ve daha yoğun depolanan bilgiler, hedef kitlelerin kullanımına elektronik ortamda daha düşük bir maliyetle sunulabilmektedir (Gölönü, 2006:73-81).

Bilgi ve iletişim teknolojileri ile bu teknolojinin bir getirisi olan sanal platformlar kamu hizmetlerinin hayata geçirilmesinde, koordinasyonunun sağlanmasında ve denetlenmesinde önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır (Çeliksoy, 2020:714). Büyük veri, nesnelere interneti, yapay zekâ, vd. araçlar ile elektronik hizmet sunumu ve veri erişimi gerçekleştirilmektedir. Ancak unutmamak gerekir ki teknolojik ilerleme ile çok hızlı ve kolay bir şekilde ulaşılabilen bilgiler ile kullanılan kanallar doğru, denetlenebilir ve yararlı olmalıdır. Çünkü Yılmaz vd.(308)'nin de belirttiği üzere bugün internet ve sosyal medyada dolaşan bilgilerin önemli bir kısmı gerçek dışı ve faydasız olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple de bu veriler üzerinden gerçekleştirilecek olası bir halkla ilişkiler faaliyeti hedeflenen ve arzu edilen bir bağlamdan çok daha uzak bir içeriğe bürünecektir.

#### 4. AZERBAIJAN'DA KAMU KURUMLARINDA HALKLA İLİŞKİLER: ASAN HİZMET ÖRNEĞİ

Günümüzde sosyal ve ekonomik hayatta köklü değişimler yaşanmaktadır. 1991 yılında Sovyetler Birliği'nin dağılması ile bağımsızlığını kazanan Azerbaycan da bu değişim ve dönüşüme paralel olarak kamu yönetiminde değişim arayışları sıklıkla gündeme gelmektedir. Dünyada yaşanan gelişmeler ve teknolojik ilerlemelere dayalı olarak ortaya çıkan beklentiler söz konusu değişime öncülük etmektedirler.

Genel olarak sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş olarak adlandırılabilir 21. yüzyıl, ekonomide, politikada, bilim ve teknolojide köklü değişimlere yol açmıştır. Aynı zamanda yönetim sisteminde değişen ve sürdürülebilir koşullara uyum sağlamak için farklı yöntem arayışları başlamıştır. İletişim, ulaşım ve teknolojiye ilişkin ilerlemeler küreselleşme sürecini başlatmış ve neredeyse tüm ülkelerde yönetim reformlarına yol açmıştır.

Reform sürecinde kuşkusuz sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel faktörlerin etkili bir rolü olmuştur. Bu faktörler, siyasi faktör reformu ihtiyacının ve halkın hoşnutsuzluğunun bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Özellikle 1980'lerden itibaren Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri, Yeni Zelanda ve Kanada gibi ülkeler kamu yönetimi konusunda farklı yaklaşımlar benimsemişlerdir. Kamu yönetiminde etkin hizmet verebilmek için kullanılan çeşitli modeller, değişen koşullara zamanında uyum sağlamak ve neredeyse tek bir program haline gelmek için yeniden incelenmiştir. 1980'lerde İngiltere'de başlayan reformlar birçok ülkeye model olmuştur. Devlet ile halk arasındaki ilişki, vatandaşların beklentilerini karşılayacak şekilde yeniden yapılandırılmaya başlanmış ve kamu hizmetlerinden yararlananların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yeniden tasarlanmıştır (Babaoğlu, 2010:65).

Sosyo-kültürel değerlerin, diğer bir deyişle ortak değerler sisteminin, günümüz toplumunda bireysel davranışların oluşumunda etkisi çok büyüktür. Tüm devlet kurumlarında çalışan kişilerin etik davranışları belirli ahlaki normlar ve kodlarla düzenlenir. Tarih boyunca insanlar farklı topluluklarda yaşamışlar ve toplumsal ilerlemenin farklı aşamalarında farklı sosyal, ekonomik ve yönetim yapılarına sahip olmuşlardır. İnsanların yönetenler ve yönetilenler olarak ayrılması sonucunda devlet kurumları ortaya çıkmış ve şekillenmeye başlamıştır. Sorunun incelenmesi büyük bilimsel öneme sahiptir. Bu süreçteki kilit alanlardan biri, devlet kurumları ile halk arasında demokratik ve sivil ilişkilerin kurulmasıdır. Azerbaycan devleti bu alanda Batılı ülkelerin tecrübesini incelemiş ve yerel şartlara uyarlamıştır.

Modern Azerbaycan Cumhuriyeti, bağımsızlığını kazanmasından bu yana uzun ve zor bir yol kat etmiştir. Yirminci yüzyıl, Azerbaycan'ın sosyo-politik, ekonomik ve kültürel gelişme tarihinde önemli bir aşama olmuştur. Bu yüzyılda çarlık diktatörlüğü, 28 Mayıs 1918'de Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti'nin kurulmasıyla Doğu'da ilk demokratik yönetim biçiminin kurulması, Sovyet komünist rejimi gibi üç sosyo-politik yapıdan çıkmış Azerbaycan nihayet yirminci yüzyılın sonunda bağımsızlığını yeniden kazanmıştır. Bu açıdan, 18 Ekim 1991'de devlet bağımsızlığını tarihsel olarak resmileştiren Anayasanın kabulü, Azerbaycan Cumhuriyeti'nde devlet yapısının, ulusal politikanın, yenilikçi yönetimin ve ekonomik kalkınmanın temellerini belirlemiştir (Hasanoğlu, 2019:125).

1990'lardan beri Azerbaycan'da halkla ilişkiler terimi daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. 1990'lara kadar Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliği ülkelerindeki halkla ilişkiler teriminin yerini propaganda almıştır. Sovyet döneminde halkla ilişkiler faaliyetlerinden farklı olarak propaganda kampanyaları tek taraflı ilişkilere dayanıyordu. Cumhurbaşkanı İlham Aliyev'in başarılı ve belli bir amaca odaklanan politikaları, ülkenin yeni bir

kalkınma aşamasına geçişine, yeni demokratik mekanizmaların yaratılması ve kamu hizmeti alanında verimli ve şeffaf, modern bir yönetim modelinin oluşturulmasına, vatandaş – memur ilişkilerinde yeni bir düşünce biçiminin geliştirilmesine, insan kaynaklarının oluşturulmasına ve yolsuzlukların ortadan kaldırılmasına zemin oluşturmuştur.

Devlet kurumlarının faaliyetlerinin modern standartlara uygun olarak geliştirmek amacıyla 2007-2011 yıllarında Şeffaflığın Artırılması ve Yolsuzlukla Mücadele Ulusal Stratejisi uygulanmış ve yeni teknolojilerin uygulanması temel ilke olarak belirlenmiştir. Açık hükümetin desteklenmesine ilişkin 2012-2015 Ulusal Eylem Planı, devlet kurumlarının faaliyetlerinde şeffaflığın artırılması, hesap verebilirlik, yeni teknolojilerin uygulanmasının ana ilkeler olduğunu belirtmektedir. Cumhurbaşkanı İlham Aliyev'in 11 Ağustos 2008 tarihli "*Azərbaycan Cumhuriyeti'nde 2010-2012 Dönemi İletişim ve Bilgi Teknolojilerinin Geliştirilmesine İlişkin Devlet Programı (Elektronik Azərbaycan)*"ın onaylanmasına ilişkin emri de bu alandaki devlet politikasının niteliksel olarak yeni bir aşamaya girdiğini göstermektedir.

Azərbaycan'da yeni bir gelişme aşaması için önemli bir koşul olan etkin kamu yönetimini inşa etmeyi amaçlayan devlet politikasının merkezinde vatandaş yer almaktadır. Onun memnuniyeti, kamu hizmetlerinin kalitesinin ve kolaylığının önemli bir göstergesidir. Şeffaflığın sağlanması ve insan kaynaklarının zenginleştirilmesi, kamusal yaşamın tüm alanlarının dinamik gelişimi ile uyumlu olarak başarıyla sürdürülmektedir.

Kamu yönetimini modernize etmek, şeffaflığı artırmak ve yeni bir yönetim tarzı oluşturmak için önemli önlemlerden biri, Azərbaycan Cumhurbaşkanının 13 Temmuz 2012 tarihli ve 685 sayılı Kararnamesi ile Azərbaycan Cumhurbaşkanı'na bağlı Vatandaş Hizmetleri ve Sosyal İnovasyonlar üzere Devlet Ajansı'nın himayesinde "ASAN hizmet" merkezlerinin kurulması olmuştur. Ajans, devlet kurumlarında şeffaflığı artırmak, vatandaşlara daha iyi, daha konforlu hizmetleri yeni bir tarzda ve çağdaş yeniliklerin uygulanmasıyla sunmak, vatandaşlarla ilgili etik kurallara uymak ve vatandaş memnuniyetini sağlamak amacıyla kurulmuştur. Bugün Azərbaycan Cumhurbaşkanına bağlı Vatandaş Hizmetleri ve Sosyal İnovasyonlar üzere Devlet Ajansının himayesinde 20 "ASAN hizmet" merkezinin varlığı bunun açık bir göstergesidir. Bunlardan 5'inin Bakü'de, diğer 15'inin ise Sumgayıt, Gence, Sabirabad, Barda, Gabala, Guba, Masallı, Mingeçevir, İmişli, Şeki, Şamahı, Kürdemir, Tovuz, Ağcabadi ve Balakan'ın da aralarında bulunduğu bölgesel merkezlerde bulunmaktadır.

Ajansın kurulması, "*vatandaş-memur*" ilişkilerinin gelişmesi, memurlarda yeni bir düşünce ve hareket tarzının oluşması için önemlidir. Bilindiği gibi aynı hizmetler birden fazla devlet kurumu tarafından sunulduğunda aralarında sağlıklı bir rekabet ortamı oluşmakta, bu da yolsuzluğun, ertelemenin önlenmesine ve vatandaş memnuniyetinin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu özelliğin reform sürecinde dikkate alınması, birden fazla kurumun hizmetlerini tek bir kurumda sunan "*ASAN hizmet*" merkezlerinin oluşturulmasıyla sonuçlanmıştır.

ASAN hizmet, her şeyden önce kamu yönetimi alanında yenilikçi bir modeldir. Genel olarak, inovasyonun olduğu her yerde, geliştirme ve iyileştirme daha belirgindir. Bu konu sadece pratik açıdan değil, aynı zamanda teorik araştırmamın ayrılmaz bir parçası olarak da önemlidir. Bu da, kamu yönetiminin etkinliğini değerlendirme ihtiyacını vurgulamaktadır. Kamu yönetiminin etkinliğini değerlendirmek, aşağıdakileri karşılaştırmayı içerir (Mammadov, 2013:411);

- Kamusal ihtiyaçlar tarafından belirlenen objektif ihtiyaçlarla kamu yönetiminde pratikte uygulanan hedefler,
- Kamu yönetiminin kararlarının ve faaliyetlerinin ve yönetim bileşenlerinin nesneleştirilmesi sırasında elde edilen sonuçlarla yönetim süreçlerinde ulaşılan hedefler,
- Kamu ihtiyaçları ve çıkar yönetiminin nesnel sonuçları,
- Yönetim potansiyelindeki fırsatlarla gerçek kullanım düzeylerinin karşılaştırılmasıdır.

Yukarıdakilere dayanarak, Azərbaycan Cumhuriyeti uygulamasında kamu yönetimi alanında yenilikçi modelin "ASAN hizmet" modeli olduğunu söyleyebiliriz. Bu, vatandaş memnuniyetinin sağlanması, çeşitli kamu hizmetlerine eşzamanlı erişim, elektronik ödeme sistemlerinin mevcudiyeti ve yolsuzluk riskinin en aza indirilmesi, vatandaşların elektronik olarak sıralanması ve diğer konular ile kanıtlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, "*ASAN hizmeti*", devlet kurumları ile vatandaşlar arasındaki etkileşimin etkinliğini ve kalitesini artırmada, aralarındaki doğrudan teması en aza indirmede veya ortadan kaldırmada, şeffaflığı artırmada ve

yolsuzluğa neden olan faktörleri ortadan kaldırmada önemli bir rol oynamaktadır. Hizmet ücretlerinin ödenmesi üzerinde de etkisi olmuş, çevrimiçi ve diğer benzeri ödeme yöntemlerinin tercih edilmesine yol açmıştır<sup>2</sup>.

Aynı hizmeti birden fazla kuruluşa paralel olarak sunma imkânının verilmesi, vatandaşın bir hizmet kuruluşu seçmesine izin veriyor. Bu seçim verimliliği belirliyor, şeffaflık, kolaylık, esneklik ve vatandaş memnuniyeti ilkelerini destekliyor ve böyle yenilikçi faaliyetlerin genişletilmesi modern zamanın ana zorluklarından biri haline gelmektedir. "ASAN Hizmet" merkezlerinin temel amaçları aşağıdaki gibidir;

- Vatandaşlar için hem ek süreyi hem de ek maliyetleri azaltmak,
- Profesyonellik düzeyini yükseltmek,
- Vatandaşların hükümete olan güvenini güçlendirmek,
- Elektronik hizmetleri daha geniş alanlarda kullanmak,
- Kurumsal reformların etkinliğini artırmak vb.

ASAN hizmet merkezlerinde “halkla ilişkiler” departmanları bulunmaktadır. Halkla ilişkiler departmanlarının işlevleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- Kurumun faaliyetlerinde şeffaflığı ve açıklığı sağlamak, kamuoyunu bilgilendirmek ve bu çalışmalara düzenli olarak basında yer vermek, medya ve kamuoyu ile etkileşimi düzenlemek, propaganda araçlarını yaygın olarak kullanmak,
- İlgili yerel ve uluslararası medyada yayınlanan materyallerin günlük olarak izlenmesini sağlamak ve bu konuda Kurum yönetimini bilgilendirmek,
- Ajansın basın organlarının basılı ve elektronik yayınlarına abonelik ile Ajansın faaliyetlerine ilişkin basın materyallerinin (gazeteler, dergiler, fotoğraflar, ses ve video materyalleri) arşivini düzenlemek,
- Medya ve sosyal ağlar aracılığıyla Kurumun ve merkezlerin faaliyetleri hakkında propagandanın yapılması, internet sitesinin güncellenmesi, listesi kanunen açıklanması gereken internet sitesine kamuya açık bilgilerin yerleştirilmesi ve sürekli güncellenmesini sağlamak,
- Ajans etkinliklerine medya temsilcilerinin katılımını organize etmek,
- "ASAN Radyo" etkinliğini düzenlemek,
- Faaliyetleri ile ilgili gelen başvuru ve şikâyetleri dikkate almak ve kanuna uygun tedbirler almak, yetkisi dâhilindeki kişileri kabul etmek,
- Bölüm başkanı adına rapor, referans ve bilgi hazırlamak,
- Bölüm başkanı tarafından sektöre verilen diğer görevleri yapmak.

Bölümün genel sorumlulukları aşağıdaki gibidir;

- Kişileri kabul etmek, faaliyetleri ile ilgili gelen itirazları değerlendirmek ve kanuna uygun tedbirler almak,
- Kişilere hizmet veren telefon numarası (108) ile donatılmış “Çağrı” merkezine gelen aramaları cevaplamak,
- Gelen aramaları Kurumun resmi iletişim hattı üzerinden ilgili yapısal birim veya kişilere iletmek,
- Bireylerin merkezlere gelmeden internet, telefon veya video alımı yoluyla her türlü hizmet türleri, gerekli belgeler hakkında bilgi alması, sorularının cevaplandırılması, merkezlerin faaliyetlerine ilişkin önerilerde bulunmaları için bilgi hizmeti yürütmek,
- Devlet kurumları tarafından sağlanan e-hizmetler hakkında bireylerden gelen görüş ve önerileri Ajansın ilgili yapısal birimine göndermek,
- Birimde verilen hizmetlerin kayıtlarını tutmak, departman içi değerlendirme yapmak ve gelen teklifler hakkında periyodik raporlar hazırlayarak ilgili departmana sunmak,

2 Detaylar için bakınız: [www.diplomatmagazine.com/issues/2014/september-october/888-azerbaijan-s-e-govemment-based-one-stop-shop.html](http://www.diplomatmagazine.com/issues/2014/september-october/888-azerbaijan-s-e-govemment-based-one-stop-shop.html) (Erişim Tarihi: 10.07.2021).

- Faaliyet alanında uluslararası deneyimi incelemek ve ilgili deneyimin uygulanmasına ilişkin öneriler hazırlamak,
- Ajansın ve merkezlerin faaliyetleri hakkında halkı bilgilendirmek ve bu çalışmalara düzenli olarak basında yer vermek, medya ve halkla etkileşimi organize etmek, propaganda araçlarını yaygın olarak kullanmak,
- Ajansın faaliyetlerine ilişkin yerli ve yabancı medya temsilcileri ve halk için toplantılar, seminerler, basın toplantıları, brifingler ve diğer etkinlikler düzenlemek,
- Devlet programlarının uygulanması için tekliflerin hazırlanmasına ve uygulanmasına katılmak,
- Ajans Başkanı adına rapor, referans ve bilgi hazırlamak,
- Bölümün faaliyetlerine ilişkin yıllık raporu Ajansın Başkanına sunmak,
- Ajans başkanı tarafından bölüme verilen diğer görevleri yapmak<sup>3</sup>.

Azerbaycan'daki kamu yönetimi reformlarının bir parçası olan "ASAN Hizmet", uluslararası arenada şimdiden büyük bir itibar kazandığı görülmektedir. Sonuç olarak, BM ve Azerbaycan Cumhurbaşkanı'na bağlı Vatandaş Hizmetleri ve Sosyal İnovasyonlar Üzre Devlet Ajansı tarafından geçen yıl 24 Haziran'da Bakü'de düzenlenen forum kapsamında Azerbaycan'ın girişimiyle kamu hizmeti sağlayan "ASAN Uluslararası Birliği" kurulmuştur. Derneğin kuruluş amacı, "ASAN hizmet" standartları temelinde deneyim alışverişinde bulunmak, uzmanlardan oluşan bir kurul oluşturmak, tek tek ülkelerdeki kamu hizmetlerini onlar aracılığıyla değerlendirmek ve devletlerin başarılı çözümlerinin diğer coğrafyalarda uygulamaktır (Yeni Azerbaycan, 2019).

Azerbaycan'ın devlet bağımsızlığını güçlendirmeye hizmet eden halkla ilişkiler politikası aynı zamanda tüm dünya ülkeleriyle eşit düzeyde faydalı ilişkilerin geliştirilmesi için koşullar yaratır. Azerbaycan'ın dünya toplumuyla bütünleşmesinin güçlendirilmesi, piyasa ekonomisinin oluşturulması sürecinde, modern Azerbaycan'da reklam alanında gelişmeye ihtiyaç vardır. Bu açıdan bakıldığında Azerbaycan'da reklam pazarı oluşmakta ve hatta ücretli reklamlar bazı medya kuruluşlarının ana finansman kaynağı olmaya devam etmektedir. Reklam politikasının doğru yürütülmesi, piyasa ekonomisinin uygun şekilde düzenlenmesi faktörü ile de ilgilidir. Bağımsızlığın ilanından sonra 3 Ekim 1997 tarihinde Reklam Yasası'nın kabul edilmesi, reklamcılığın gelişmesinde atılan en ciddi adımlardan biridir. Büyüyen küresel rekabet ortamında teknolojik, ekonomik ve politik değişimler bağlamında reklam sektöründe de değişimler yaşanmaktadır.

Azerbaycan'da halkla ilişkiler sektörü hem yurtiçinde hem de kurumsal sektörlerde gelişmekte ve bu alana ilgi her yıl artmaktadır. Büyük şirketler, profesyonellerle çalışmak ve başarılı halkla ilişkiler kampanyaları düzenlemektedir. Satış ve pazar alanlarında her yıl birçok etkinlik düzenlenmektedir. Ancak ülkemizde halkla ilişkiler alanında bir takım problemler yaşanmaktadır. Bu problemlerden bazıları kötü organize edilmiş forumlardır. Her yıl halkla bağlantılı uzmanları bir araya getiren "Azerbaycan Müşavir Uzmanlar Derneği"nin kurulması bu boşluğu doldurması beklenmektedir. 2019 yılında Türk Halkla İlişkiler ortaklarının Birinci Bakü Forumu düzenlenmiştir. Bu etkinlik bu alanda bir ilk olmuştur<sup>4</sup>.

Kamu yönetiminin etkinliğinin artırılması ve sürekli gelişimi için tutarlı reformların yapılması gerekmektedir. Bu nedenle 23 Kasım 2018 tarihli Cumhurbaşkanı İlham Aliyev Kararnamesine esasen Azerbaycan Cumhuriyeti'nde kamu hizmetinin gelişimi hakkında 2019-2025 yılları için bir strateji hazırlanmıştır. Bu strateji, kamu hizmetinin gelişimi için bir dizi orta ve uzun vadeli önlemleri tanımlayan bir belgedir. Stratejinin temel amacı, kamu hizmetinin kalitesini iyileştirmek, devlet kurumlarının insan kaynaklarını geliştirmek, yüksek ahlaki ve etik değerlere dayalı, bilgi, beceri ve olumlu kişisel nitelikleriyle ayırt edilen bir memurlar topluluğu oluşturarak devlet kurumlarının verimliliğini artırmaktır. 2019-2021 ve 2022-2025 yıllarını kapsayan iki eylem planına göre Strateji uygulanacaktır<sup>5</sup>.

Ülkede milli lider Haydar Aliyev'in yönetim eğitimi ilkelerine dayanan ulusal ve modern bir yönetim modeli inşa etmek için siyasi veraset, ulusal çıkarlar, sosyal adalet ve demokrasi gibi tutarlı reformlar yürütülmektedir. Etkin ve demokratik bir yönetim oluşturmak, devlet kurumlarının faaliyetlerinde şeffaflığı, verimliliği, çevikliği artırmak, hizmetlerin daha kaliteli, kolaylık ve çağdaş yeniliklerle yürütülmesini sağlamak

3 Detaylar için bakınız: <http://www.e-qanun.az/framework/27275> (Erişim Tarihi: 11.07.2021).

4 Detaylar için bakınız: <https://xeberler.az/new/details/korporativ-sektorda-pr-fealiyyetin-ehemiyeti-ve-rolu--24864.htm> (Erişim Tarihi: 09.07.2021).

5 Detaylar için bakınız: <http://dim.gov.az/upload/iblock/44a/44a5cbe33eb362333ef99f7aa0ce6701.pdf> (Erişim Tarihi: 09.07.2021).

vatandaşların refah ve memnuniyetini sağlamak gibi temel amaçlar benimsenmiştir. Güçlü siyasi iradeye dayalı sistemli reform önlemleri, gelişme hızı ve yeni, verimli ve modern hizmet modelleri olan "ASAN hizmet" merkezlerinin faaliyetleri ile şu anda Azerbaycan dünyanın ilgi odağındadır.

## SONUÇ

Devlet bir yandan temel fonksiyonları gereğince toplum düzenini sağlayan kuralları koyarken (yasama), diğer yandan da bu kuralları hayata geçirerek denetler (yürütme) ve ortaya çıkan uyuşmazlıkları (yargı) giderir. Tüm bu faaliyetlerini bir koordinasyon ve denge içerisinde gerçekleştirir. Çünkü ilgili faaliyetlerin birbiri ile olan uyumu ve sistemin sağlıklı işleyişi devletlerin kurumsallaşma ve etkinlik değerini ortaya koymaktadır. Bu durum birbirinden bağımsız ama birbiri ile ilişkili olan fonksiyon, sistem, organizasyon, kaynak, personel, mevzuat, teknoloji, politika, vd. araçlar arasındaki eşgüdümün önemini ön plana çıkarmaktadır.

Genel anlamda devletin temel fonksiyonlarını yerine getirmesi, özel anlamda ise muhtelif kamu hizmetlerini sunmasında işbirliği ve koordinasyonun gerçekleştirilmesi insan merkezli bir süreçtir. Sistemin inşası, yönetimi, denetimi ve revize edilmesi insan kaynağının varlığı ile söz konusu olmaktadır. İnsan faktörü tarafından bu hizmetlerin sunumunda marjinal faydanın yakalanabilmesi yani en az maliyet ile en çok yararın elde edilmesi için tüm paydaşların yönetim sürecine katılması sağlanmaktadır. Çünkü hizmeti talep edenler, planlayanlar, üretenler, tedarik sürecine dâhil edilenler, denetleyenler ve de süreçten etkilenenler bir bütün olarak sürecin yapı taşlarını oluşturmaktadırlar. Bu nedenle de süreç ile olan ilişkileri, sürece olan etkileri ve süreçten etkilenme durumları göz önüne alınarak sürecin en etkin ve fonksiyonel hale getirilmesi gerekmektedir.

Kamu hizmetleri üretim sürecinde paydaşlardan verilerin toplanması güçlü bir tanıma ve tanıtma faaliyetleri ile gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetler ise halkla ilişkilerin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkileyen ve aynı zamanda etkilenen bir organizasyon olarak devlet ve diğer kamu tüzel kişileri etkin halkla ilişkiler faaliyetleri ile toplumsal yaşamda ihtiyaç duyulan temel döngüyü gerçekleştirmektedirler. Mevzuatsal, sistemsel, kurumsal, işlevsel ve kaynak dağılımı açısından kurulan yapı, halkla ilişkilerin etkisiyle çok daha etkin ve etkili bir hale gelmektedir.

Hemen hemen tüm demokrasilerde devlet, ülke yönetiminde halktan yararlanır. Aslında iktidarın asli kaynağı halktır. Bu açıdan halkın iradesini yansıtan ve halkın iktidarının taşıyıcısı olan devlet, halkın resmi temsilcisi olarak hareket etmektedir. Temsilcilik fonksiyonu nedeniyle de halkla olan bağlarını ve etkileşimini etkin bir şekilde gerçekleştirmek zorundadır. Çünkü aksi bir durum halkla arasında bir yabancılaşmaya ve kopmaya neden olacaktır. Bu durum halkın siyasi iktidara karşı güven ve desteğini azaltacaktır.

Kamu yönetimi açık bir sistem olduğu için halkı etkiler ve halktan etkilenir. Bu önemli ve yakın ilgiden dolayı kamu yönetimi halkla ilişkilere önem vermek durumundadır. Halkla ilişkilerin temel amacı; kamuoyunu, herhangi bir konuda etkilemek, ele alınan konuda onun desteğini ve güvenini kazanabilmektir. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin yönlendirilmesinde; çevrenin tahlil edilmesi ve değerlendirilmesi son derece önemlidir. Halkla ilişkiler alanında uygulanacak politikaların temelinde çevreye ilişkin yapılacak gözlem ve tespitler yer almaktadır. İyi analiz edilmiş hedef kitleye yönelik oluşturulacak halkla ilişkiler faaliyetleri başarıya ulaşacaktır. Bu bağlamda halkla ilişkileri ortaya koyan mevzuat, kurum, mali kaynak, teknoloji, insan kaynağı ve politikaların dikkatlice belirlenmesi gerekmektedir.

Devlet ve diğer kamu kurumları halkla olan etkileşimini optimal bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla belirli kurallar (mevzuat) çerçevesinde kurumlar ve departmanlar tesis etmektedirler. Tesis edilen hukuksal ve fiziksel yapı ile kamu hizmetini sunan kurum ve personel ile hizmeti alan vatandaşlar ve diğer paydaşlar arasında iletişim ve etkileşim sağlanmaktadır. Azerbaycanda bu bileşke "ASAN hizmeti" odağında modernize edilmiştir. Dar anlamda merkezi idare olan devlet, geniş anlamda ise tüm kamu sektöründe "ASAN hizmeti" etkisiyle elde edilecek tecrübe ve başarılar zamanla özel sektör kazanımlarıyla harmanlanarak çok daha etkin düzeylere ulaşacaktır. Makale ile 2012 yılında tesis edilen "ASAN hizmeti" yapısal ve fonksiyonel anlamda ortaya konulmaya çalışılmıştır. İleri dönemlerde bu konuda yapılacak çalışmalara temel ve ikincil düzeyde veri kaynağı oluşturacağı düşünülen çalışmada bugüne kadar yapılan çalışmaların türlerine, hizmet ile ilgili temel istatistiklere, vatandaşların memnuniyet düzeyine, kurum ve hizmet ile ilgili algı düzeyi ölçümlerine çalışmanın kapsamı açısından değinilmemiştir. Bu nedenle çalışmayı okuyan araştırmacıların bu konularda çalışmalar yaparak akademik yazına kazandırmaları tavsiye edilmektedir. Çalışmada halkla ilişkilerde en etkin araç olduğu düşünülen insan (personel) etkisine de değinilmemiştir.

Kamu kurumlarında halkla ilişkilerin başarıya ulaşması için tüm unsurlar gibi temel insan kaynağı olan uzmanların varlığı da oldukça önemlidir. Kamu kurumları ile halk arasındaki normal ve uzun vadeli iyi ilişkileri



düzenlemek, halkla ilişkiler hizmetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi için profesyonel halkla ilişkiler uzmanlarına her zaman ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenlerle yöneticilerin halkla ilişkiler konusuna ve faaliyetlerine her zaman önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü insanlık tarihi boyunca, kamuoyunun desteğinin önemini kavramış ve ona önem vermiş olan toplumlar gelişerek egemen olmuş, bunu başaramayan toplumlar ise tarih sahnesinden silinmek zorunda kalmışlardır.

## KAYNAKÇA

- ALİBEYOV, Veli (2004), **Yerel Yönetimler İçin Halkla İlişkiler**, Neşriyat-Poliqrafi Yayınları, Bakü.
- ASNA, Alaeddin (1969), **Halkla İlişkiler**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- ASNA, Alaeddin (2006), **Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler**, Pozitif Yayınları, İstanbul.
- AYDIN, Ahmet Hamdi ve TAŞ, İbrahim Ethem (2018), **Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler: Kavramlar, Kurumlar, Uygulamalar**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- AYDIN, Ali Fikret ve DUYGULU, Erdiç (2009), “*Siyasal İletişim Sürecinde Halkla İlişkiler ve Etik Sorumluluk*”, **Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 15-17 Nisan 2009 – Lefkoşa (KKTC), Doğu Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, ss.210-219.
- BABAOĞLU, Hikmet (2010), **Dünya Siyaseti ve Uluslararası İlişkiler**, Eğitim Yayınları, Bakü.
- BLACK, Sam (1989), **Introduction to Public Relations**, The Modino Press, London (UK).
- BUDAK, Gülay ve BUDAK, Gönül (2000), **Halkla İlişkiler: Davranışsal Bir Yaklaşım**, Barış Yayınları, İzmir.
- BÜLBÜL, Rıdvan (2004), **Halkla İlişkiler**, Nobel Yayınları, Ankara.
- CUTLIP, Scott M., CENTER, Allen H. ve BROOM, Glen M. (1994), **Effective Public Relations**, Prentice-Hall Inc, New Jersey (USA).
- ÇAKIRER, Mehmet Akif (2013), **İşletme Yönetimi**, Ekin Yayınları, Bursa.
- ÇAKIRER, Mehmet Akif (2018), **Halkla İlişkiler**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- ÇELİKSOY, Emine (2020), “*Türkiye’de Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler ve E-Devlet*”, **21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Dergisi**, S.9(27), ss.709-728.
- EDWARD, Bernays (1979), **Your Future in Public Relations**, Richard Rosen Press, New York.
- ERTEKİN, Yücel (1986), **Halkla İlişkiler**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- GEÇİKLİ, Fatma (2013), **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Beta Yayınları, İstanbul, 3.Baskı.
- GÖLÖNÜ, Sirel (2006), “*Gelişen Teknolojiler, Öğrenen Örgütler ve Halkla İlişkiler*”, **Selçuk İletişim Dergisi**, S.4(3), ss.73-81.
- HASANOĞLU, Murteza (2019), “*Kamu Yönetiminin Değişimi ve Azerbaycan Yerel Yönetimler Sistemi Üzerindeki Etkisi*”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.2(1), ss.111-133.
- HUTTON, James (1999), “*The Definition, Dimensions and Domain of Public Relation*”, **Public Relations Review**, S.25(2), ss.199-214.
- IPRA – ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLER DERNEĞİ (2020), **IPRA Kurumsal Web Sayfası**, www.ipra.org (Erişim Tarihi: 03.02.2021).
- KAZANCI, Metin (1999). **Halkla İlişkiler**, Turhan Kitapevi, Ankara.
- MAMMADOV, Fuat (2013), **Yönetim Kültürü**, Apostrof Yayınları, Bakü.
- МАРКОВ (MARKOV), Alexander (2014), **Связи с общественностью в органах власти (Devlette Halkla İlişkiler)**, ИИФРА-М(INFRA-М Yayınları), Учебник.М (Moskova).
- MECEK, Mehmet (2018), “*E-Belediyecilik, Halkla İlişkiler, Bilgi Edinme, Şeffaflık, vb. Unsurlar Açısından Belediye Web Sayfalarının Kullanılması ve Etkinlik Analizi: Bolvadin Belediyesi Örneği*”, **Bolvadin Araştırmaları 1** (Ed. Mustafa Güler, Cantürk Kayahan), Eğitim Yayınevi, Konya, ss.2307-2350.

- MECEK, Mehmet ve KOCAKULA, Özge (2019), “*E-Devlet ve E-Yönetişimde İdari, Siyasi ve Etik Sorunlar*”, **E-Yönetişim: Kavramsal/Kuramsal Çerçeve, Ülke İncelemeleri ve Türkiye'ye Yansımaları** (Ed. Bekir Parlak, Kadir Caner Doğan), Beta Yayınları, İstanbul, ss.195-230.
- ÖZKAN, Abdullah (2009), **Halkla İlişkiler Yönetimi**, İTO Yayınları, İstanbul, 2. Baskı.
- TELLAN, Derya (2011), “*Halkla İlişkiler Eğitiminin Bağlamı: İletişim, Sosyal Bilimler ya da Onay Üretimi*”, **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S.15, ss.11-31.
- TORTOP, Nuri (2009), **Halkla İlişkilere Giriş**, Nobel Yayınları, Ankara.
- UYŞAL, Yusuf (2019), “*Ankara, İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri'nin Twitter Kullanımına Yönelik Eğilimleri ve Takipçilerinin Tepkileri Üzerine Bir Analiz*”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.19(3), ss.239-258.
- WARNABY, Gary ve MOSS, Danny (1997), “*The Role of Public Relations in Organisations*”, **Public Relations: Principles and Practice** (Ed. Philip J. Kitchen), Cengage Learning Press, Northern Ireland (UK), ss.6-21.
- YENİ AZERBAIJAN (2019), “*BMT-Nin Dövlət Xidmətləri Forumu Çərçivəsində “ASAN Beynəlxalq Assosiasiyası Təsis Olunacaq”*”, **Yeni Azərbaycan (E-Haber)**, 21 Haziran 2019, [http://www.yeniazərbaycan.com/Sosial\\_e47909\\_az.html](http://www.yeniazərbaycan.com/Sosial_e47909_az.html) (Erişim Tarihi: 11.07.2021).
- YILMAZ, Aykut, YOLCU, Tarık, ÖZKAYNAR, Kürşad ve AYKAÇ, Ömer Sezai (2020), “*Siyasal Pazarlama ve Siyasal İletişimde Post-Truth: Donald Trump Örneği*”, **Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.21(2), ss.298-309.

2019-2025 yılları için Azerbaycan Cumhuriyeti'nde kamu hizmetinin geliştirilmesi için Strateji Belgesi

Azerbaycan Cumhurbaşkanı'na bağlı Vatandaş Hizmetleri ve Sosyal İnovasyonlar üzere Devlet Ajansı Dairelerinin ve “ASAN hizmet” merkezlerinin düzenlemelerinin onaylanması hakkında kanun, <http://www.e-qanun.az/framework/27275> (Erişim Tarihi: 11.07.2021).

<http://dim.gov.az/upload/iblock/44a/44a5cbe33eb362333ef99f7aa0ce6701.pdf> (Erişim Tarihi: 11.07.2021).

<http://www.diplomatmagazine.com/issues/2014/september-october/888-azerbaijan-s-e-govemment-based-one-stop-shop.html> (Erişim Tarihi: 11.07.2021).

<https://xeberler.az/new/details/korporativ-sektorda-pr-fealiyyetin-ehemiyeti-ve-rolu--24864.htm> (Erişim Tarihi: 11.07.2021).

# Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Yordayıcısı Olarak Etkileme Davranışları\*

*Influencing Behaviors of School Administrators as A Predictor of Negotiation Skills*

**Adnan IRMAK**

Blm.Uzm. – Öğretmen, MEB – İbrahim Yapıcı İlkokulu,  
irmakadnan@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4702-1688>

Makale Başvuru Tarihi: 13.03.2021

Makale Kabul Tarihi: 27.05.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Ercan YILMAZ**

Prof. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi,  
Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü, [ercanyilmaz70@gmail.com](mailto:ercanyilmaz70@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-4702-1688>

## ÖZET

*Bu çalışma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin yordayıcısı olarak etkileme davranışlarını incelemek üzere yapılmıştır. Araştırma, nedensel karşılaştırma ve ilişkiyel tarama modelinde olup nicel bir araştırmadır. Araştırmanın çalışma grubuna 2019 -2020 eğitim öğretim yılı Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kamu okullarında görev yapan 736 öğretmen katılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin müzakere becerileri düzeyini belirlemek üzere "Müzakere Becerileri Ölçeği" kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin etkileme davranış düzeylerini belirlemek amacıyla da "Etkileme Davranış Ölçeği" kullanılmıştır. Demografik özelliklerin betimlenmesinde kategorik ikili karşılaştırmada t testi; çoklu karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırmada iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde etkisini belirlemek üzere regresyon analizine başvurulmuştur. Analiz sonucunda öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerinde, cinsiyet durumu ve okul türü durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarıyla etkileme davranışları alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma ve çözümden yana olma alt boyutunu yordadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bulgularından yola çıkarak sonuç ve önerilere yer verilmiştir.*

## ABSTRACT

*This study was conducted to examine influencing behaviors of school administrators as a predictor of negotiation skills according to teachers' perceptions. The research is a quantitative research in causal comparison and relational scanning model. The study group of the study was attended by 736 teachers working in public schools affiliated to Konya Provincial Directorate of National Education for the 2019-2020 academic year. In the study, "Negotiation Skills Scale" was used to determine the negotiation skills level of school administrators. "Influencing Behavior Scale" was used to determine the influencing behavior levels of school administrators. T test in categorical paired comparison in describing demographic characteristics; one-way analysis of variance was performed in multiple comparisons. Correlation analysis was conducted to determine the relationship between two variables in the study. In addition, regression analysis was used to determine the effect of the dependent variable on the independent variable. As a result of the analysis, there was a significant difference in the negotiation skills of school administrators according to the teachers' perceptions according to the gender and school type variables; There was no significant difference in terms of seniority and educational status variables. According to teachers' perceptions, a significant relationship was found between the negotiation skills sub-dimensions of school administrators and the influencing behaviors sub-dimensions. According to teachers' perceptions, it was determined that influencing behaviors of school administrators predicted the sub-dimension of negotiation skills, creating an atmosphere of trust and being in favor of solution. Based on the findings of the research, results and suggestions are given.*

### Anahtar Kelimeler:

Müzakere,  
Müzakere Becerileri,  
Etkileme Davranışları,  
Okul Yöneticileri,

### Keywords:

Negotiation,  
Negotiation Skills,  
Influencing Behaviors,  
School Administrators,

\* Bu makale Prof. Dr. Ercan YILMAZ (1. yazar) danışmanlığında, Blm. Uzm. Adnan IRMAK (2. yazar) tarafından hazırlanarak 2020 yılında Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tarafından kabul edilen "Okul Yöneticilerinin Etkileme Davranışlarının Müzakere Becerilerine Etkisi" adlı yüksek lisans tez çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

Gündelik hayatın içinde bireyler arası etkileşimin kaçınılmazlığı, genel kabul gören bir görüştür. Etkileşim sonucunda sözel ve sözel olmayan iletişim üzerinden insanlar, birbirlerine sergiledikleri davranış ve verdikleri tepkiler neticesinde çatışma yaşayabilmektedir (Gökyer, 2017:392). Bireysel ve örgütsel anlamda hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunan çatışmanın nedenlerini ve süreçlerini ortaya çıkarmak, yöneticilere etkin yönetim, çalışanlara ise bireysel gelişim sunması açısından önemlidir (Artan, 2002:201). Yönetici ve çalışanlar, çatışmaların nedenlerini veya geliştirdikleri uygun çözüm önerilerini ortaya koyarken birbirleriyle müzakere halinde olmaktadır. Müzakere hem sözlü hem de sözlü olmayan yollarla bilgi alışverişinde bulunma eylemleri olarak tanımlanmaktadır (Küden, 2016:7).

Alan yazın incelendiğinde eğitim alanında yapılan müzakere araştırmalarının ulusal kaynakların müzakere becerileri (müzakereci), uluslararası kaynakların ise müzakereye etki eden kavramlar (müzakere süreci) üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yıldırım vd. (2013:2287), çalışmalarında okul müdürlerinin müzakere becerilerinin orta düzeyde olduğu dolayısıyla okul müdürlerinin müzakere becerilerinin yeterli veya yetersiz olarak kabul edilemeyeceği, okul müdürlerinin müzakere becerilerini geliştirmeleri gerektiği sonucuna varmıştır. Erkuş ve Tabak'a (2008:398) göre iş yaşamında pek çok yönetici müzakere konusunda gerekli eğitimler almadığı için müzakere yeteneklerinin farkına varamamaktadır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin müzakere becerileri konusunda bilinçlendirilmesi, müzakere sürecinde sergilemiş oldukları beceri ve davranışların öğretmen algılarına göre incelenmesi gerekli görülmektedir.

Örgüt yöneticileri, çalışanları yönetip yönlendirirken etkileme davranışları sergileyerek gerçekleştirmektedir (Bass, 1985'den Akt.: Güney, 2016:10). Etkileme, zorlama veya konumdan kaynaklanan gücü kullanmadan, karşı tarafın kendi çıkarlarını gözetmesine olanak tanıyarak, tutum ve davranışlarını değiştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Huczynski, 1996'dan Akt.: İspir, 2008:2). Taşçı ve Eroğlu'na (2007:534) göre örgütte aşağıdan yukarıya doğru etkilemede başarılı olanlar destekleyici bilgi ve belge kullanmakta, yukarıdan aşağıya doğru etkilemede başarılı olanlar ise çalışanların his ve davranışları üzerinde odaklanmaktadır. O halde okul yöneticileri müzakere kendi his ve davranışlarını kullanarak astlarının kendi çıkarlarını gözetmesine olanak tanıyıp onları etkileyerek yönlendirebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere bir görevi yerine getirmelerine yönelik sergiledikleri etkileme davranışlarının müzakere sürecini ne düzeyde yordadığını araştırmak önemli bir hal almıştır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Müzakere, toplumsal davranışları uyumlu hale getiren bir araç şeklinde düşünülebilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin müzakere becerileri ve bu becerilere etki edebilecek davranışların incelenmesi önemsenmektedir. Örgütsel yapılar, belirli mekanizmalar aracılığıyla iş bölümü, kurallar ve politikalar neticesinde gerçekleştirilir (Cemaloğlu ve Şahin, 2017:9). Okul, toplumsal bir örgüt olarak değerlendirildiğinde örgüt içinde ve dışında, zaman zaman bu mekanizmalarda birtakım problemlerin yaşanması muhtemeldir. Simmel'e (1896) göre uyum, bir toplulukta yetki sahibi olan ile iş görenler arasında gerçekleşen ilişkileri etkileyen başlıca faktörlerdendir. Endüstri alanında işçi – işveren arasındaki problemleri çözmek üzere kullanılan müzakere yöntemlerinin son zamanlarda yönetim alanlarında da dikkat çektiği görülmektedir (Thomas, 1992; Luthans, 1995'den Akt.: Artan, 2002:232). Bu bağlamda okul yöneticilerinin kendilerine tanınan yetkileri kullanarak kurumda bir uyum oluşturması beklenmektedir. Erdoğan'a (2006:153) göre okulda uyum sorunu yaşayan yöneticiler, sorunu eldeki prosedürlerle çözemediği zaman karizmasını ortaya koyarak mevcut politikaların ve prosedürlerin üstüne çıkıp sorunu çözmeye çalışmalıdır. Okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen birçok yeterlilik arasında müzakereci rolü, becerikli bir kamu görevlisi için gerekli görülmektedir (Peters, 2009'dan Akt.: Yalçın vd., 2020:241).

Müzakere kavramıyla ilgili alan yazında farklı tanımlama ve açıklamalar bulunmaktadır. Carnevale ve Pruitt'e (1992:532) göre müzakere, karşıt görüşlerin mücadele ederek çözümlenme sürecidir. Bir örgütte birbirlerine karşıt görüşlü gibi görünen bireyler yürüttükleri faaliyetlerle birbirlerini tamamlamaktadır (Uçan, 2014:382). Bireyler arası iletişim kopukluğu veya müzakere eksikliği karşıt görüş algısını daha da derinleştirir. Özgan vd.'ne (2010:97) göre eğitim kurumlarında güven ortamının oluşması ve karşıt görüşlerin adil ortamda uzlaştırılması okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle sağlanabilmektedir. Müzakere süreci, dinamik ve değişim barındıran konuları kapsamaktadır (Erkuş ve Tabak, 2008:399). Bu yüzden okullarda yürütülen müzakereler, amaçlı olmalı ve okul gelişimine katkı sunmalıdır. Örgütlerde bazen amacına uygun olmayan fakat

müzakere olarak nitelendirilen çeşitli uygulamalara rastlamak mümkündür (Yıldırım vd., 2013:2279). Bu tip uygulamalar okul müdürlerinin müzakereci bir kimliğe sahip olması, müzakere sürecini belli bir yaklaşımla ele alması gerektiğini göstermektedir. Müzakereci bir okul yöneticisi, sürece çözüm önerileri sunma, süreçte taktik geliştirme, karşılıklı taviz alıp verme, ortak karar alma veya gerektiğinde müzakereden çekilme gibi taktikler geliştirebilir. Okul yöneticilerinin başvuracağı taktikler bir müzakere yaklaşımı içinde süreci başarıya ulaştırabilmektedir. Müzakere yaklaşımları şu şekilde açıklanabilir (Ateş, 2020:115-120).

*Yumuşak Müzakere Yaklaşımı:* Yumuşak müzakere yaklaşımı, karşı tarafı bir rakip olarak görmemekle birlikte ortak menfaatler üzerinde odaklanmaktadır. Yumuşak müzakere yaklaşımında taraflar gereğinden fazla birbirlerine güven duydıklarından dolayı kendi önerilerini kolay bir şekilde geri çekebilmektedir. Bu durum problemin çözümüne yönelik farklı fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir.

*Sert Müzakere Yaklaşımı:* Sert müzakere yaklaşımında kazan kaybet anlayışı hâkimdir. Otorite ve güç unsurlarını elinde bulunduran taraflar, müzakere önemli ölçüde avantaj sağlayabilmektedir. Yaklaşımın sağlayacağı avantajların yanında, yıkıcı ve dağıtıcı yansımaları da bulunmaktadır.

*Prensipli Müzakere Yaklaşımı:* Prensipli müzakere yaklaşımı, sert müzakere yaklaşımıyla yumuşak müzakere yaklaşımının olumlu taraflarının esas alındığı, müzakere sürecinde her iki yaklaşımın da eksik kalan taraflarının giderildiği yaklaşım olarak tanımlanmaktadır.

Ade vd. (2018:5) yaptıkları araştırmada, müzakere beceri ve bilgi öğretiminin yeterli olmadığı, insanların müzakereye yaklaştığı psikolojik yönelimlerin, müzakere sonucuna etki edebileceğini savunmuşlardır. O halde okul yöneticileri, psikolojik yönelimler üzerinden çalışanlarını yaptıkları müzakerele etkileyebilir. Güney'e (2016:23) göre çalışanın kuruma olan bağlılığı yöneticiye olan bağlılığı üzerinden gerçekleşmektedir. Yöneticilerin çalışanları tesir altına alma kabiliyeti pek çok davranış bilimcisinin ilgisini çekmektedir. Hangi etkileme taktiğinin en iyi işlev gördüğüne dair tespit yapmak oldukça güçtür (Yaylacı, 2006:95). Bu yüzden müzakereci bir okul yöneticisi, müzakere sürecinde, duruma göre etkileme taktiğine başvurması sürece olumlu katkı sağlayabilir.

Etkileme davranışlarına, Bass'ın (1960) iki faktörlü taksonomisi ile French ve Revan'ın (1959) güç taksonomisi çalışmalarının temel oluşturduğu düşünülmektedir (Kuru Çetin, 2013:35). Bu yıllardan sonra pek çok araştırma (Kipnis vd., 1980; Yukl vd., 1992; Ralston vd., 1993; Steizel ve Rimbau Gilabert, 2013) yapılmıştır (Ünal ve Özaslan, 2017:178). Alan yazında genel olarak sert etkileme taktikleri (güç, otorite, baskı) ve ılıman etkileme taktikleri (*akıl yoluyla ikna etme, bilgilendirme, iş birliği, kişisel yakınlık kullanma, teşvik edici talepte bulunma, istişarede bulunma, takdir etme*) olarak kategorize edilmektedir (Dağlı ve Çalık, 2016:33). Her iki etkileme taktiğini içine alan proaktif etkileme davranışlarını Yukl (2013:201-206) şu şekilde açıklamaktadır;

*Akil yoluyla ikna etme:* Rasyonel ikna olarak da ifade edilen bu etki taktikte mantıksal argümanlar kullanılarak karşı tarafı etkilemeye çalışılmaktadır. Bir talebin veya teklifin neden kuruma yarar sağlayacağına yönelik çalışanların yöneticiler tarafından ikna edilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin uzmanlık veya güvenilirliğe sahip olması bu taktiği daha da uygulanabilir hale getirebilmektedir.

*Karşılık verme:* Astların kurumda bir fedakârlık yapmaları durumunda, yöneticiler tarafından onlara fedakârlık gösterileceğinin hissettirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Astlardan ziyade yöneticilerin başvurduğu bu taktikte astlara sunulan vaadin gerçekçi ve uygulanabilir olması astları daha da motive edebilir. Astların yöneticiye yapacakları iyilik, astları için bir anlam ifade etmeyebilir fakat karşılığında kendilerine yapılacak iyilik, onlar için cezbedici olabilir. Ücret artışı, terfi ve ödül gibi vaatler örnek olarak verilebilir.

*Teşvik edici talepte bulunma:* İlham verici temyizler olarak da tanımlanabilir. Astların bağlılığını kazanmak için başvurulan bu taktikte yöneticilerin astların duygularına hitap ederek, onların değer yargılarından faydalanarak verilen görevin yerine getirilmesinde onları isteklendirmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda yöneticinin astlarını iyi tanıması, onların iç dünyalarını keşfetmesi gerekebilir.

*Kurallara uygunluk:* Meşrulaştırma olarak da ifade edilmektedir. Yöneticiler, kurumun sahip olduğu sözleşmeler ve kurallar dizini doğrultusunda astlarına bir görevi yaptırma eylemi olarak ifade edilebilir. Astların kendilerine verilen görevin yasal çerçevesi hakkında bilgi sahibi olmadığı durumlarda bu taktik kullanılabilir.

*Bilgilendirme:* Yöneticinin astlarına talebin gerçekleşmesi durumunda sağlanacak faydalar hakkında bilgi vermesi şeklinde tanımlanmaktadır. Burada sağlanacak faydalar kuruma değil, kişiye dönük şekilde

gerçekleşmektedir. Kişinin kariyer, iş tatmini veya iş tazminatı şeklinde düşünülebilir. Bu taktiğin yöneticiden ziyade çalışanlar üzerinde uygulanması yararlı görülmektedir.

*Baskı:* Yöneticilerin iş ortamında astlarına verdikleri direktiflerin yerine getirilip getirilmediğini öğrenmek için astlarını kontrol etme, uyarılarda bulunma, tehdit etme gibi uyguladıkları taktikler şeklinde tanımlanmaktadır. Bu taktik çalışanlarda yöneticilere karşı olumsuz bir tutum bırakabilir.

*İş birliği yapma:* Yöneticinin bir öneriyi veya bir görevi astlarına sunarken, astlara kolaylık sağlayacak ortamlar oluşturması, onlara yol göstermesi ve ortak çalışma alanları oluşturması şeklinde ifade edilmektedir.

*Takdir etme:* Bu taktik yaranma olarak da açıklanmaktadır. Yöneticinin bir işi, iş görene yaptırırken ona iltifat etme, onun başarılarından söz etmek gibi davranışlar sergilemesi bu taktiğin gereği olarak ifade edilmektedir. Takdir etmenin bireyde etki bırakabilmesi övgüyü veya iltifatı yapan kişinin o alanda yüksek statüye veya uzman olması ile orantılı sayılmaktadır.

*İstişarede bulunma:* Bu taktiğin bir diğer adı danışmadır. Genellikle bir görevin nasıl yerine getirilmesiyle ilgili astlar üstlerle istişarede bulunur. Ancak kurumda alınmış bir kararın veya kurumun hedeflediği herhangi bir durumun üstler, astlarla bir araya gelerek kararın gerçekleştirilmesinde izlenecek yolun istişare edilmesi şeklinde de gerçekleştirilebilmektedir. Karar aşamasında astlara söz hakkı tanınması, yürütülecek faaliyette astların daha özverili davranış sergilemelerine olanak tanıyabilir.

*Kişisel yakınlığı kullanma:* Kişilerin dostluklarını, arkadaşlıklarını kullanarak karşı taraftan kendilerine iyilik yapılmasını istemeleridir. Yöneticilerinin astlarına kullanmaları çok nadir görülse de aynı görev pozisyonundaki kişilerin bunu kullanma sıklıkları yüksektir.

*Başkalarıyla koalisyon kurma:* Bu taktik, kişilerin karşı tarafı işe koşmak için başkalarından destek istemesi olarak tanımlanmaktadır. Cialdini'na (2001:192) göre toplumsal kanıt ilkesinde insanlar, karar alırken çoğu zaman çevresindeki kişilerin kararlarına bakarak karar vermektedir. Dolayısıyla neyin doğru neyin yanlış olduğuna başkalarının yaptıklarına bakarak anlam vermektedir. Genellikle yöneticiler kendi fikirlerini bir üst yönetime kabul ettirmek için kullanır. Nadir olarak görülse de yöneticiler astlarını işe koşarken bu taktiği kullanabilirler (Yukl, 2013:206).

Etkileme davranışları, müzakere sürecinde doğru yerde ve doğru zamanda sergilenirse müzakereciye önemli avantajlar sağlayabilir. Araştırma, kurum yöneticileri ile çalışanlar arasında yapılan müzakerelerde etkileme davranışlarının yordayıcılığı üzerinde durmaktadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Bu çalışma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin yordayıcısı olarak etkileme davranışlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca araştırma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışları ile müzakere becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, okul türü ve öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmesi bakımından önemsenmektedir. Araştırmanın amacına hizmet etmek üzere alt amaçlar belirlenmiştir. Bu amaç kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

- 3.1. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyut puan ortalamaları; Öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, çalıştığı okul türü ve öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- 3.2. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile müzakere becerileri arasında bir ilişki var mıdır?
- 3.3. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışları, okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarının bir yordayıcısı mıdır?

#### 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma, nedensel karşılaştırma ve ilişkiyel tarama modelinde olup, nicel bir araştırmadır. “İnsan grupları arasındaki farklılıkların nedenlerini ve sonuçlarını koşullar ve katılımcılar üzerinde herhangi bir müdahale olmaksızın belirlemeyi amaçlayan çalışmalarına nedensel karşılaştırma (causal- comparative) araştırması denir” (Büyüköztürk vd., 2016:16). İlişkiyel tarama modelinde ise iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2016:114). Araştırma, bir bağımsız ve bir bağımlı değişken olmak üzere iki değişkenden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin etkileme davranışları bağımsız değişken, okul yöneticilerinin müzakere becerileri ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin demografik özelliklerinden (*cinsiyet durumu, okul türü durumu, kıdem durumu ve öğrenim durumu*) elde edilen veriler bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir.

##### 4.1. Evren- Örneklem

Araştırmanın evreni 2019 – 2020 Eğitim- Öğretim yılında Türkiye'nin İç Anadolu Bölgesinde bulunan Konya Büyükşehir Merkez ilçelerine bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme, kademeli örnekleme yöntemi ile oluşturulmuştur. İlk önce kamuya ait okul türlerindeki okulları kapsayacak şekilde, büyükşehir merkezinde bulunan toplam okul sayıları tespit edilmiştir. Tespit edilen okullar birinci aşamada okul türüne göre tabakalara ayrılmıştır. Her tabakadaki okullar küme olarak kabul edilmiştir. Tabakalardan rastgele kümeleme yöntemi ile okullar seçilmiştir. Seçilen okullara gidilerek envanter uygulanmıştır. Tablo.1'de görüldüğü üzere evrende bulunan 15.323 öğretmen, birinci aşamada anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere dört tabakaya ayrılmıştır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türünde bulunan öğretmen sayısı tespit edilmiştir. İkinci aşamada evrende bulunan tüm okul türlerinin sayısı tespit edilmiştir. Okul türlerine göre ortalama her bir kümede yer alan öğretmen sayısı hesaplanmıştır. Son olarak rastgele kümeleme yöntemiyle okullara gidilerek ölçme aracı uygulanmıştır. Böylece evrenin tüm alt birimleri belirlenip, evrendeki büyüklük oranlarıyla orantılı olacak şekilde tabakalar oluşturulmuş ve tabakalardan küme okullar belirlenerek alt grupların temsil edilmeleri sağlanmıştır.

**Tablo 1.** Aşamalı Örneklem Yöntemiyle İlgili İstatistik Veriler

Tabaka				
Evren	Anaokulu	İlkokul	Ortaokul	Lise
15.323	1348 (%8,8)	5148 (%33,6)	3996 (%26)	4857 (%31,7)
736	65	247	191	233
374	33	125	97	118
Kümeleme				
Küme (okul sayısı)	47	166	142	89
Ortalama küme birimindeki öğretmen sayısı	29	31	28	55
Rasgele kümeleme	3	8	7	5

Tablo 1'den anlaşılacağı üzere anaokulda 1348 öğretmen, ilkokulda 5148, ortaokulda 3996 ve lisede 4857 öğretmen görev yapmaktadır. Aypay (2015:175), bir örneklemede bulunması gereken katılımcı sayısını ortalama bir değer üzerinden %3 hata payı ile 10.000 – 20.000 evren büyüklüğüne 370–377 katılımcının yeterli olduğunu ön görmektedir. Araştırma grubunda anaokulundan 65, ilkokuldan 247, ortaokuldan 191 ve liseden 233 öğretmen olmak üzere 736 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcı sayısının yeterli olduğu görülmektedir. Araştırma grubunda yer alan katılımcılarla ilgili veriler Tablo.2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Araştırma Grubu ile İlgili İstatistik Veriler

Cinsiyet	Frekans(f)	Yüzde (%)
Kadın	434	59
Erkek	302	41
<b>Kıdem</b>		
1-5 Yıl Arası	106	14,4
6-10 Yıl Arası	133	18,1
11-15 Yıl Arası	172	23,4
16 ve Üstü	325	44,1
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Lisans	624	84,8
Lisansüstü	112	15,2

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %59'u (434) kadın; %41'i (302) ise erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin yüzdesinin erkek öğretmenlerin yüzdesinden yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenler, kıdem durumuna göre incelendiğinde %14,4'ü (106) 1-5 yıl arası; %18,1'i (133) 6-10 yıl arası; %23,4'ü (172) 11-15 yıl arası; %44,1'si (325) 16 ve üzeri yıl arası kıdeme sahip öğretmenler olduğu görülmektedir. 16 ve üstü yıl arası kıdeme sahip katılımcıların toplam katılımcıların yarısına yakın olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumuna göre %84,8 si (624) lisans; %15,2 si (112) lisansüstü eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde katılımcıların çoğunun lisans öğrenim durumuna sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.2. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri Türkiye'de İç Anadolu Bölgesinde yer alan Konya Büyükşehir merkez ilçelerinde (Karatay-Selçuklu-Meram) yer alan kamu okullarından elde edilmiştir. Evrende bulunan tüm okullar, okul türlerine göre tabakalara ayrılmıştır. Tabakalara ayrılan okullar numaralandırılarak oranlama yöntemi küme okullar oluşturulmuştur. Küme okullardan rastgele öğretmen seçilerek veri toplama aracı uygulanmıştır. Veri toplama araçları hakkında ayrıntılı bilgi katılımcılara verilmiştir. Araştırmada, gönüllülük esasına dayanılarak rahat bir ortam oluşturulmuştur.

#### 4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmenlerin demografik özelliklerinin yer aldığı "*Kişisel Bilgi Formu*", "*Müzakere Becerileri Ölçeği*" ve "*Etkileme Davranışları Ölçeği*" veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Ölçeklerin araştırmada kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır.

**4.3.1. Etkileme Davranışı Ölçeği:** Etkileme davranışları ölçeği, Yukl ve Falbe (1990) tarafından geliştirilmiş Gözü (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, Türkçeye uyarlanırken önce Türkçeye çevrilip ardından tekrar İngilizceye çevrilerek kültürel farklılıktan dolayı bazı ifadeler değiştirilmiş ve ABD'de ölçeğin iç tutarlık kat sayısı 0,83; Türkiye'de 0,92 bulunmuştur (Gözü, 2012). Etkileme davranış ölçeği, 11 etkileme davranışını 4'er madde halinde toplamda 44 maddeyle Etkileme davranış ölçmektedir. Ölçek, Doğrulamalı faktör analizine göre GFI=.90; CFI=.94; RMSEA= 0,05 olarak hesaplanmıştır (Yukl vd., 2008). Ölçek maddeleri beşli likert tipi ölçek şeklinde hazırlanmıştır. Buna göre ölçekte yer alan maddeler sırasıyla "*Hiç kullandığını hatırlamıyorum*", "*Çok nadir kullanır*", "*Zaman zaman kullanır*", "*Sık kullanır*" ve "*Çok sık kullanır*" şeklinde ifade edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek üzere araştırmaya katılan katılımcılardan elde edilen verilere göre ölçeğin güvenilirliğine yönelik yapılan iç tutarlılık kat sayısı (Cronbach Alpha), etkileme davranışları ölçeğinin alt boyutlarından akıl yoluyla ikna etme 0,88; karşılık verme 0,91; teşvik edici talepte bulunma 0,89; kurallara uygunluk 0,89; bilgilendirme 0,91; baskı yapma 0,85; iş birliği yapma 0,91; takdir etme 0,93; istişarede



bulunma 0,92; kişisel yakınlığı kullanma 0,91; başkalarıyla koalisyon kurma 0,87 olarak hesaplanmıştır. Ölçek genelinde ise iç tutarlılık kat sayısı 0,94 (Cronbach Alpha) olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

**4.3.2. Müzakere Becerileri Ölçeği:** okul yöneticilerinin müzakere becerilerini belirlemeye yönelik Özgan, Çelik ve Bozbayındır (2011) tarafından geliştirilen “*Müzakere Becerileri Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçek, doğrulayıcı faktör analizine göre uyum değerlerinin indeksleri, RMSEA= 0,074; NFI= 0,98; CFI= 0,99; IFI= 0,99; RFI= 0,97 ve SRMR= 0,035 değerlerine sahiptir (Özgan vd., 2011:70). Ölçekte yer alan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14 maddeler güven ortamı oluşturma alt boyutunu ölçen maddeler olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 ve 23 maddeler ise çözümden yana olma alt boyutunu ölçen maddeler olarak belirlenmiştir (Özgan vd., 2011:72). Ölçeğin güvenilirlik katsayısı incelendiğinde ölçek genelinde 0,98; güven ortamı oluşturma alt boyutunda 0,96; çözümden yana olma alt boyutunda 0,94 Cronbach Alpha olarak bulunmuştur (Özgan vd., 2011:74). Ayrıca ölçeğin güvenilirliğini test etmek üzere araştırmaya katılan katılımcılar üzerinde yapılan hesaplamada iç tutarlılık kat sayısı (Cronbach Alpha) 0,95 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliğini belirlemek üzere hesaplanan iç tutarlılık kat sayıları (Cronbach Alpha) sırasıyla, güven ortamı oluşturma alt boyutunda 0,92; çözümden yana olma alt boyutunda 0,93 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin varyans değeri %70,69 olduğu, ölçek maddelerinin ayırt edicilik güçleri %27 alt ve üst maddeler arasında tüm maddelerin ayırt edici olduğu sonucuna varılmıştır (Özgan vd., 2011:75). Bu verilerden yola çıkarak ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir.

#### 4.5. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan anket formunda katılımcıların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere normallik testi uygulanmıştır. Normallik testinde verilerin betimsel istatistikleri (ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık katsayıları) hesaplanmıştır.

**Tablo 3.** Normallik Değerleriyle İlgili İstatistik Veriler

Ölçek Adı	Değişken	Aritmetik Ort.	Medyan	Mod	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
<b>Toplam Puan Ort.</b>	Her İki Ölçek	3,12	3,08	3,69	-0,10	-0,05
<b>Etkileme Dav.</b>	Puan ort.	2,95	2,95	3,18	-0,03	-0,05
<b>Müzakere Bec.</b>	Puan ort.	3,45	3,47	3,22	-0,31	-0,14

Tablo 3’te görüldüğü üzere değişkenlere ilişkin hesaplanan çarpıklık ve basıklık değeri her iki boyutta da -1 ve +1 aralığında hesaplanmıştır. Aritmetik ortalama, medyan ve modun birbirine yakın değerler aldığı gözlemlenmektedir. İdeal olan dağılım, çarpıklık değerlerinin sıfır olduğu, aritmetik ortalama, medyan ve modun birbirine eşit veya yakın değerlere sahip olan dağılımdır (Can, 2018:45). Dolayısıyla araştırma, normal dağılım gösterdiğinden verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda iki kategorik parametrik testlerde t-testi; ikiden fazla kategorik parametrik testlerde ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Araştırmada iki değişken (bağımlı – bağımsız) arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Ayrıca bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne düzeyde etkilediğini belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

## 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri, öğretmenlerin demografik özelliklerine (*cinsiyet durumu, çalıştıkları okul türü, kıdem durumu ve öğrenim durumlarına*) göre değerlendirilmiştir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri, güven ortamı oluşturma ve çözümden yana olma alt boyutları olmak üzere iki farklı boyutta sergilenebilmektedir.

**Tablo 4.** Katılımcıların Cinsiyet Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerileri

DEĞİŞKEN	Cinsiyet Durumu	N	$\bar{X}$	ss	t	p
<b>Güven Ortamı Oluşturma</b>	Kadın	434	49,4	11,3	-2,25	0,024
	Erkek	302	47,5	10,6		
<b>Çözümden Yana Olma</b>	Kadın	434	31,9	7,62	-2,54	0,011
	Erkek	302	30,5	7,07		

Tablo 4 incelendiğinde elde edilen puanların öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalaması ve bu puan ortalamaları arasında farklılaşmanın olup olmadığına ilişkin bağımsız t-testi bulguları bulunmaktadır. Bu bulgulara baktığımızda kadın öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin güven ortamı oluşturma puan ortalaması 49,4; Erkek öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin güven ortamı oluşturma puan ortalaması ise 47,5 olarak bulgulanmıştır. Erkek ve kadın öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamaları arasındaki t değeri -2,25 olarak hesaplanmıştır. Tablo.4'deki veriler incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin güven ortamı oluşturma puan ortalamaları öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamaları incelendiğinde kadın öğretmenlerde oluşan puan ortamasının erkek öğretmenlerde oluşan puan ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümde yeni olma puan ortalaması ve bu puan ortalamaları arasında farklılaşmanın olup olmadığına ilişkin bağımsız t-testi bulguları bulunmaktadır. Bu bulgular incelendiğinde, kadın öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümde yeni olma puan ortalaması 31,9; erkek öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümde yeni olma puan ortalaması ise 30,5 olarak hesaplanmıştır. Erkek ve kadın öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümde yeni olma puan ortalamaları arasındaki t değeri -2,54 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4'deki veriler incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümde yeni olma puan ortalamaları arasında öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p<0,05$ ). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümde yeni olma puan ortalamaları incelendiğinde kadın öğretmenlerde oluşan puan ortalamalarının erkek öğretmenlerde oluşan puan ortalamalarından yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 5.** Katılımcıların Çalıştığı Okul Türü Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerileri

DEĞİŞKEN	Okul Türü Durumu	N	$\bar{X}$	ss	F	p	Gruplar Arası
Güven Ortamı Oluşturma	1. Ana okul	65	50,6	10,8	3,41	0,01	1>2 2>3 3>4
	2. İlkokul	247	49,4	11,0			
	3. Ortaokul	191	47,7	10,8			
	4. Lise	233	46,8	11,2			
Çözümde Yeni Olma	1. Ana okul	65	32,0	7,45	3,00	0,03	1>3 1>4 2>3 2>4
	2. İlkokul	247	32,1	7,42			
	3. Ortaokul	191	30,4	7,18			
	4. Lise	233	30,4	7,53			

Tablo 5'de görüldüğü üzere öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamaları anaokul 50,6; ilkokul 49,4; ortaokul 47,7 ve lisede 46,8 olarak gözlemlenmiştir. Puan ortalamalarına ilişkin F değeri 3,41 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen F değeri dikkate alındığında öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkenine göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılaşmanın kaynağını belirlemek üzere yapılan ikili karşılaştırmada anaokulda çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturmada oluşan puan ortalamalarının sırasıyla ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerde oluşan puan ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. İlkokulda çalışan öğretmenlerde oluşan puan ortalamalarının ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerde oluşan puan ortalamalarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ortaokulda çalışan öğretmenlerde oluşan puan ortalamalarının da lisede çalışan öğretmenlerde oluşan puan ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümde yeni olma alt boyutu puan ortalamaları Tablo 5'ten anlaşılacağı gibi anaokul 32,0; ilkokul 32,1; ortaokul 30,4 ve lisede 30,4 olarak gözlemlenmiştir. Puan ortalamalarına ilişkin F değeri 3,00 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen F değeri dikkate alındığında öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkenine göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümde yeni olma alt boyut puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılaşmayı belirlemek üzere yapılan ikili karşılaştırmada, anaokul ve

ilkokulda çalışan öğretmenlerde oluşan puan ortalamalarının ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerde oluşan puan ortalamalarından anlamlı bir şekilde yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 6.** Katılımcıların Kıdem Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerileri

DEĞİŞKEN	Kıdem Durumu	N	$\bar{X}$	ss	F	p
Güven Ortamı Oluşturma	1. 1-5 yıl	106	47,9	11,2	0,91	0,43
	2. 6-10 yıl	133	48,9	11,4		
	3. 11-15 yıl	172	49,2	11,7		
	4. 16 ve üstü	325	47,6	10,5		
Çözümünden Yana Olma	1. 1-5 yıl	106	31,1	7,64	0,90	0,44
	2. 6-10 yıl	133	31,0	7,10		
	3. 11-15 yıl	172	31,9	7,83		
	4. 16 ve üstü	325	30,7	7,27		

Tablo 6’da görüldüğü üzere öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamaları, öğretmenlerin kıdem durumu değişkenine göre 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler 47,9; 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler 48,9; 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler 49,2; 16 ve üstü yıl kıdeme sahip öğretmenler 47,6 olarak tespit edilmiştir. Puan ortalamalarına ilişkin F değeri 0,91 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen F değeri dikkate alındığında, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyut puan ortalamaları, öğretmenlerin kıdem durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Tablo 6 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümünden yana olma puan ortalamaları, öğretmenlerin kıdem durumuna göre 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 31,1; 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 31,0; 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 31,9; 16 ve üstü yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 30,7 olarak gözlemlenmiştir. Puan ortalamalarına ilişkin F değeri 0,90 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen F değeri dikkate alındığında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyut puan ortalamalarının öğretmenlerin kıdem durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşma bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.** Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerileri

DEĞİŞKEN	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Güven ortamı oluşturma	1. Lisans	624	3,46	0,796	0,90	0,36
	2. Lisansüstü	112	3,38	0,779		
Çözümünden Yana Olma	3. Lisans	624	3,47	0,829	0,97	0,33
	4. Lisansüstü	112	3,39	0,800		

Tablo 7 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamaları, lisans öğrenim durumlarına sahip öğretmenlerin 3,46; lisansüstü öğrenim durumlarına sahip öğretmenlerin 3,38 olarak gözlemlenmiştir. Puan ortalamalarına ilişkin t değeri 0,90 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen t değeri dikkate alındığında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamalarının öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Tablo 7’de belirtildiği gibi öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümünden yana olma puan ortalamaları, lisans öğrenim durumlarına sahip öğretmenlerin 3,47; lisansüstü öğrenim durumlarına sahip öğretmenlerin 3,39 olarak belirlenmiştir. Puan ortalamalarına ilişkin t değeri ise 0,97 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen t değeri dikkate alınarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümünden yana olma puan ortalamaları, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ).

Okul yöneticilerinin etkileme davranışları alt boyut puan ortalamaları ile müzakere becerileri alt boyut puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8.** Katılımcıların Etkileme Davranışları ve Müzakere Becerileri İlişkisine Yönelik Korelasyon Verileri

Etkileme Davranışları Alt Boyutları	Müzakere Becerileri Alt Boyutları		
		Güven Ortamı Oluşturma	Çözümünden Yana Olma
Akıl Yoluyla İkna Etme	r	.46*	.43*
Karşılık Verme	r	.16*	.18*
Teşvik Edici Talepte Bulunma	r	.50*	.51*
Kurallara Uygunluk	r	.29*	.29*
Bilgilendirme	r	.40*	.39*
Baskı Yapma	r	-.24*	-.23*
İş Birliği Yapma	r	.52*	.50*
Takdir Etme	r	.45*	.42*
İstişarede Bulunma	r	.52*	.51*
Kişisel Yakınlığı Kullanma	r	.03	.03
Başkalarıyla Koalisyon Kurma	r	.11*	.11*

\*P&lt;.05

Tablo 8'den anlaşılacağı gibi, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri değişkeninin alt boyutlarıyla etkileme davranışları değişkeninin alt boyutlarından sırasıyla istişarede bulunma, iş birliği yapma, teşvik edici talepte bulunma, akıl yoluyla ikna etme, takdir etme, bilgilendirme, kurallara uygunluk, karşılık verme ve başkalarıyla koalisyon kurma alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri değişkeninin alt boyutlarıyla etkileme davranışları değişkeninin alt boyutlarından kişisel yakınlığı kullanma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri değişkeninin alt boyutlarıyla etkileme davranışları değişkeninin alt boyutlarından baskı yapma alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisini belirlemek üzere Regresyon analizine başvurulmuştur. Elde edilen bulgular Tablo 9 ve Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Katılımcıların Etkileme Davranışları ve Güven Ortamı Oluşturma Altboyutuna Yönelik Regrasyon Verileri

Değişken	R <sup>2</sup>	F	p	Boyutlar	$\beta$	t	p	VIF
Etkileme Davranışları	0,392	42,48	0,00	Akıl Yoluyla İkna Etme	0,380	3,55	0,00	1,99
				Karşılık Verme	-0,008	-0,09	0,925	1,44
				Teşvik Edici Talepte Bulunma	0,370	3,12	0,002	2,40
				Kurallara Uygunluk	-0,050	-0,52	0,603	1,64
				Bilgilendirme	0,116	1,15	0,250	2,16
				Baskı Yapma	-0,291	-3,79	0,000	1,21
				İş birliği Yapma	0,414	3,52	0,000	2,60
				Takdir Etme	0,225	2,36	0,018	2,11
				İstişarede Bulunma	0,336	2,87	0,004	2,79
				Kişisel Yakınlığı Kullanma	0,005	0,051	0,959	1,85
Başkalarıyla Koalisyon Kurma	-0,040	-0,39	0,693	1,82				

**Bağımlı Değişken:** Okul yöneticilerinin Güven Ortamı Oluşturma puanları

Tablo 9 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma alt boyut puanlarındaki değişkenliğin %39,2'sini yordamaktadır. Etkileme davranışlarının alt boyutları arasında incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma alt boyut puanını sırasıyla etkileme davranışlarının *baskı yapma, akıl yoluyla ikna etme, iş birliği yapma, teşvik edici talepte bulunma, istişarede bulunma ve takdir etme* alt boyutları yordadığı tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma alt boyutunu, etkileme davranışlarının *karşılık verme,*

kurallara uygunluk, bilgilendirme, kişisel yakınlığı kullanma ve başkalarıyla koalisyon kurma alt boyutları anlamlı bir şekilde yordamadığı gözlemlenmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 10.** Katılımcıların Etkileme Davranışları ve Çözümde Yana Olma Altboyutuna Yönelik Regresyon Verileri

Değişken	R <sup>2</sup>	F	p	Boyutlar	$\beta$	t	p	VIF
Etkileme Davranışları	0,364	37,72	0,00	Akıl Yoluyla İkna Etme	0,161	2,19	0,028	1,99
				Karşılık Verme	0,076	1,38	0,168	1,44
				Teşvik Edici Talepte Bulunma	0,325	4,02	0,000	2,40
				Kurallara Uygunluk	0,027	0,42	0,675	1,64
				Bilgilendirme	0,048	0,70	0,481	2,16
				Baskı Yapma	-0,190	-3,62	0,000	1,21
				İş birliği Yapma	0,249	3,09	0,002	2,60
				Takdir Etme	0,045	0,69	0,485	2,11
				İstişarede Bulunma	0,271	3,39	0,001	2,79
				Kişisel Yakınlığı Kullanma	0,031	0,43	0,661	1,85
Başkalarıyla Koalisyon Kurma	-0,068	-0,98	0,323	1,82				

**Bağımlı Değişken:** Okul yöneticilerinin Çözümde Yana Olma puanları

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümde yana olma alt boyut puanlarındaki değişkenliğin %36,4 ünü yordamaktadır. Öğretmen algılarına göre etkileme davranışlarının alt boyutları arasında incelendiğinde, okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümde yana olma alt boyut puanını sırasıyla etkileme davranışlarının *teşvik edici talepte bulunma*, *baskı yapma*, *istişarede bulunma*, *iş birliği yapma* ve *akıl yoluyla ikna etme* alt boyutları açıklamaktadır ( $p<0,05$ ). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümde yana olma alt boyutunu, etkileme davranışlarının *karşılık verme*, *kurallara uygunluk*, *bilgilendirme*, *kişisel yakınlığı kullanma*, *takdir etme* ve *başkalarıyla koalisyon kurma* alt boyutları anlamlı bir şekilde açıklamadığı bulgulanmıştır ( $p>0,05$ ).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada okul yöneticilerinin kadın öğretmenlere karşı daha yapıcı ve müzakereye açık bir tutum içinde olduğu, erkek öğretmenlerde ise bu durumun aksi yönde gerçekleştiği sonucuna varılmıştır. Okul yöneticileri müzakere sürecinde erkek öğretmenlere yönelik okulda güven ortamı oluşturmalı, onlara çözümde yana olduklarını hissettirmelidir. Alanyazında yapılan bazı araştırmalarda (Özgan vd., 2010; Coşkun, 2013; Sarıçay, 2019) öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri cinsiyet durumu değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yılmaz (2014) çalışmasında, okul yöneticilerinin müzakere becerileri cinsiyet durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma bulmuştur. Ancak, araştırmada erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri algılamaları daha yüksek olduğu görülmüştür. Her iki araştırmada elde edilen bulguların farklı olmasının öğretmenlerin yaşadıkları coğrafi bölge farklılığından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Araştırma evreninde yer alan okullarda görev yapan okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkek olması, okul yöneticilerinin kadın öğretmenlere karşı daha yapıcı ve müzakereye açık bir tutum içinde olduğu kanısına varılmıştır.

Araştırma, öğretmenlerin çalıştığı okul türü kademesi yükseldikçe (okul öncesi eğitimden ortaöğretime doğru), öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakereye başvurma eğilimlerinin kademeli olarak azaldığını ortaya çıkarmaktadır. Okul yöneticilerinin müzakere becerilerini sergileme düzeyleri ortaokul ve liselerde arttırılmalıdır. Eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin aidiyet duygularını geliştirecek, onları etkileyecek davranışlar sergilenmelidir. Alanyazında yapılan araştırmalarda (Yıldırım vd., 2013; Yılmaz, 2014; Sarıçay, 2019) öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkeninin okul yöneticilerinin müzakere becerilerinde etkili olmadığı sonucuna rastlanmıştır. Araştırma bulgularının farklı çıkmasının yapılan araştırmalarda anaokullarının okul türü olarak dâhil edilmemesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerinde öğretmenlerin kıdem durumu değişkenlerine göre bir farklılaşma görülmediği sonucuna varılmıştır. Alanyazında benzer sonuçlara sahip araştırmalara (Özgan vd., 2010; Coşkun, 2013) rastlanabildiği gibi farklı sonuçlara sahip araştırmalara da (Yıldırım vd., 2013; Yılmaz, 2014; Sarıçay, 2019) rastlamak mümkündür. Farklı sonuçların ortaya çıkması, araştırma örneklemelerinin farklı büyüklük ve coğrafyalarda olmasından kaynaklanabileceğini düşünülmektedir.

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerinde öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenlerine göre bir farklılaşma görülmediği gözlemlenmiştir. Benzer sonuçlar, Yılmaz (2014) ve Coşkun'un (2013) yaptığı araştırmalarda da görülmektedir. Araştırmaya, öğretmenlerin bulunduğu okulda çalışma sürelerininin dâhil edilmemesi ileriki çalışmalarda giderilebilir bir eksiklik olarak görülmektedir.

Araştırmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere sürecinde sergilediği etkileme davranışları alt boyutlarından sırasıyla istişarede bulunma, iş birliği yapma, teşvik edici talepte bulunma, akıl yoluyla ikna etme, takdir etme, bilgilendirme, kurallara uygunluk, karşılık verme ve başkalarıyla koalisyon kurma davranışlarının müzakere becerileriyle olumlu yönde ilişkili olduğu, baskı yapma etkileme davranışının ise olumsuz yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin kişsel yakınlığı kullanma etkileme davranışıyla sergilediği müzakere becerileri arasında öğretmen algılarına göre bir ilişki bulunamamıştır.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile etkileme davranışları alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, okul yöneticileri öğretmenlere mantıksal gerekçeler sunup, problemin nedenleri ile birlikte çözüm önerileri sunması okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca okul yöneticileri öğretmenlerle birlikte hareket edip iş birliği içinde olması, öğretmenlerin değer yargılarına önem vererek teşvik edici talepte bulunması, öğretmenlere danışarak karar alması, öğretmenlerin başarılarını takdir etmesi, öğretmenlere süreç sonunda elde edeceği kazanımlar hakkında bilgi vermesi, öğretmenlere verilen görevlerin yasal ve hukuka uygun olduğunun belirtilmesi, öğretmenlere verilecek görev öncesinde bir takım iyiliklerde bulunması, öğretmenlerin önemseydiği kişilerden yardım alması okul yöneticilerinin müzakere becerisiyle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Öte yandan öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere sürecinde başvurduğu baskı yapma davranışıyla okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle olumsuz yönde ilişkili olduğu kanısına varılmıştır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışları değişkeninin alt boyutlarından kişisel yakınlığı kullanma ile okul yöneticilerinin müzakere becerileri değişkeninin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin müzakere sürecinde karşı tarafı etkilemeye çalışırken akrabalık veya dostluklarını kullanmadığını göstermektedir.

Araştırma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere sürecinde başvurduğu etkileme davranışları sonuçlarını şu şekilde ortaya çıkarmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere sürecinde en fazla sergiledikleri etkileme davranışlarından baskı yapma davranışı, okul yöneticilerinin güven ortamı oluşturma ve çözümden yana olma becerilerine katkı sunmadığını göstermiştir. Okul yöneticileri müzakere sürecinde öğretmenlere kendi fikirlerini dayatmamalıdır. Öğretmenlere rahat bir ortam sunmaları gerekmektedir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin baskı yapma etkileme davranışından sonra başvurdukları akıl yoluyla ikna etme etkileme davranışında yöneticiler, öğretmenleri mantıksal gerekçeler ortaya atarak müzakere sürecinde güven ortamı oluşturma ve çözümden yana olma becerileri sergiledikleri gözlemlenmiştir. Okul yöneticileri, iş birliği yapma etkileme davranışında öğretmenlerle birlikte hareket ederek güven ortamı oluşturma ve çözümden yana olma becerilerini sergilemiştir. Öğretmen algılarına göre müzakere sürecinde okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları takdir etme davranışı, yöneticilerin müzakere sürecinde güven ortamı oluşturma becerilerine katkı sunarken çözümden yana olma becerilerinde katkı sunmadığı sonucuna varılmıştır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere sürecinde sergilemiş olduğu karşılık verme etkileme davranışı, okul yöneticilerinin müzakere becerilerini etkilemediği görülmektedir. Cialdini'ye (2001:46) göre toplumlar kültürlerinde barındırdığı borçlu kalma – minnet altında kalma duygusu, kendisine yapılmış bir iyiliği karşılıksız bırakmama şeklinde algılanmaktadır. Bu durumun okul yöneticileri tarafından müzakere sürecinde sergilenen güven ortamı oluşturma ve çözümden yana olma becerilerinde tercih edilmediği görülmektedir. Kurallara uygunluk etkileme davranışında okul yöneticileri tarafından öğretmenlere verilen görevle ilgili müzakere sürecinde yasal dayanak hakkında yeterince açıklama yapılmadığı görülmektedir. Bilgilendirme etkileme davranışında, öğretmen algılarına göre yöneticiler, bir görevi veya bir durumu öğretmenlerle müzakere ederken verilen görevin öğretmene ve kuruma neler kazandırılabilceği hakkında yeterli bilgi vermedikleri sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin müzakere sürecinde güven ortamı oluşturma ve çözümden yana olma becerilerini sergilerken kişisel yakınlığı kullanma etkileme davranışına başvurmadığı görülmektedir. Bu durum, okulda yöneticilerin resmi bir tutum içinde oldukları şeklinde düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin müzakere sürecinde hem güven ortamı oluşturma hem de çözümden yana olma müzakere becerilerinde başkalarıyla koalisyon kurmadığı gözlemlenmektedir. Yukl (2013:206), başkalarıyla koalisyon kurma etkileme davranışına aynı pozisyonda veya eş göreve sahip kişiler tarafından başvurulması gerektiğini önermiştir. Okulun hiyerarşik bir düzene sahip olması, verilen görevlerin daha çok emir komuta şeklinde gerçekleşmesine dolayısıyla okul yöneticileri öğretmenlerin önemseydiği kişileri sürece dâhil etmediği düşünülmektedir.

Sonuç olarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini etkileme davranışlarından akıl yoluyla ikna etme, iş birliği yapma, teşvik edici talepte bulunma, istişarede bulunma, takdir etme davranışları yordadığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla okul yöneticileri okulda bu davranışların sergilemesi önerilmektedir. Öte yandan öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini etkileme davranışlarından karşılık verme, kurallara uygunluk, bilgilendirme, başkalarıyla koalisyon kurma davranışları her ne kadar yordamasa da iki değişken arasında düşük düzeyde olumlu yönde ilişki olduğunu göz önünde bulundurulmalıdır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini etkileme davranışlarından kişisel yakınlığı kullanma davranışı yordamadığı görülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerin müzakere becerileriyle kişisel yakınlığı kullanma etkileme davranışı arasında bir ilişkiye de rastlanılmamıştır. Dolayısıyla okul yöneticileri müzakere becerilerini geliştirirken kişisel yakınlığı kullanma etkileme davranışını resmi bir kurum olan okulda sergilemekten kaçındığı, etik olarak görülmediği düşünülmektedir. Baskı yapma etkileme davranışında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle olumsuz yönde ilişkili olduğu aynı zamanda yordadığı görülmektedir. Baskı yapma etkileme davranışı, karşı tarafı tehdit ederek baskılamak şeklinde tanımlanmaktadır (Yukl vd., 2013:206). Dolayısıyla öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere sürecinde sahip olduğu güç unsurlarını kullanarak öğretmenleri baskıladığı düşünülmektedir. Okul yöneticileri hem güven ortamı oluşturmada hem de çözümden yana olma müzakere becerileri sergilerken baskılayıcı bir tutum sergilememesi gerekir.

## KAYNAKÇA

- ADE, Valentin, SCHUSTER, Carolin, HARINCK, Fieke ve TRÖTSCHER, Roman (2018), “*Mindset-Oriented Negotiation Training (MONT): Teaching More Than Skills And Knowledge*”, **Frontiers in Psychology**, S.5(9), ss.1-13.
- ATES, Ahmet (2020), “*Müzakere Yaklaşımları Bağlamında Sert, Yumuşak ve Prensipli Müzakerelerin Analizi*”, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.115-120(1), ss.111-126.
- AYPAY, Ahmet (2015), **Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2.Baskı.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, KILIÇ ÇAKMAK, Ebru, AKGÜN, Özcan Erkan, KARADENİZ, Şirin ve DEMİREL, Funda (2016), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 22.Baskı.
- CAN, Abdullah (2018), **SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 6.Baskı.
- CARNEVALE, Peter J. ve PRUITT, Dean G. (1992), “*Negotiation and Mediation*”, **Department of Psychology, University of Illinois at Urbana-Champ**, S.532(43), ss.531-582.
- CEMALOĞLU, Necati ve ŞAHİN, Fatih (2017), “*Birey, Örgüt ve Yönetim*”, **Örgütsel Davranış ve Yönetimi** (Ed. Necati Cemaloğlu ve Servet Özdemir), Pegem Akademi Yayınları, Ankara, ss.1-31.
- CIALDINI, Robert B. (2019), **İknanın Psikolojisi Teori ve Pratik Bir Arada** (Çev. Yasemin Fletcher), Kültür Sanat Basımevi, İstanbul.
- COŞKUN, Gökhan (2013), “*İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Müzakere Algılamalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara Keçiören Örneği*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DAĞLI, Emine (2015), “*İlköğretim Okullarında Müdürlerin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Okul Farkındalığı ile İlişkisi*”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DAĞLI, Emine ve ÇALIK, Temel (2016), “*İlköğretim Okullarında Müdürlerin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Okul Farkındalığı ile İlişkisi*”, **Pegem Akademi Yayınları**, S.22(1), ss.29-58.
- ERDEM ARTAN, İnci (2002), “*Çatışma Yönetimi*”, **Örgütte Kişisel Gelişim** (Ed. A. Esra Aslan), Nobel Yayınları, Ankara, ss.201-236.
- ERDOĞAN, İrfan (2006), **Eğitim ve Okul Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, Ankara, 6.Baskı.

- ERKUŞ, Ahmet ve TABAK, Akif (2008), “*İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.20, ss.397-418.
- GÖKYER, Necmi (2017), “*Örgütsel Çatışma*”, **Örgütsel Davranış ve Yönetimi** (Ed. Servet ÖZDEMİR, Necati CEMALOĞLU), Pegem Akademi Yayınları, Ankara, ss.391-420.
- GÖZÜ, Cüneyt (2012), “*Influence Tactics and Leadership Effectiveness in Turkey and USA: Mediating Role of Subordinate Commitment*”, **New York: A Dissertation Submitted To The University At Albany**, State University of New York
- GÜNEY, Gökhan (2016), “*Etkileme Taktiklerinin Astın Örgüte Bağlılığına Etkisinde Lidere Bağlılığın ve Güvenin Rolü*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kara Harp Okulu, Ankara.
- İSPİR, Nevzat Bilge (2008), “*Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi*”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KARASAR, Niyazi (2016), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 33.Baskı.
- KURU ÇETİN, Saadet (2013), “*Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet ile İlişkisi*”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KÜDEN, Murat (2016), **Yöneticiler İçin Etkin Müzakere Teknikleri**, ATS Akademi Yayınları, Antalya.
- ÖZDEMİR YAYLACI, Gaye (2006), “*Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması*”, **Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, S.36, ss.93-112.
- ÖZGAN, Habib, ÇELİK, Çiğdem ve BOZBAYINDIR, Fatih (2010), “*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Müzakere Becerilerinin İncelenmesi*”, **Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.2(5), ss.95-103.
- ÖZGAN, Habib, ÇELİK, Çiğdem ve BOZBAYINDIR, Fatih (2011), “*Müzakere Beceri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması*”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, S.10(36), ss.65-76.
- SARIÇAY, Serkut (2019), “*Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerileri ile Öğretmenlerin Muhalif Davranışları Arasındaki İlişki*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- SIMMEL, Georg (1896), “*Sosyolojinin Konusu Olarak Üstünlük ve İtaat*”, **Amerikan Sosyoloji Dergisi**, S.2(2), ss.167-189.
- TAŞÇI, Deniz ve EROĞLU, Erhan (2007), “*Yöneticinin Kişilik Özellikleri ile Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.17, ss.533-546.
- UÇAN, Murat Yusuf (2014), “*Müzakereci Olarak Yönetici Asistanı: Yeni Bir Kariyer Mi?*”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, S.(Bürokon Özel Sayısı), ss.379-395.
- ÜNAL, Ali ve ÖZASLAN, Gökhan (2017), “*Okul Yöneticilerinin Maarif Müfettişlerine Yönelik Etkileme Taktikleri*”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.13(1), ss.176-195.
- YALÇIN, Mikail, AYPAY, Ahmet ve BOYACI, Adnan (2020), “*Okul Müdürlerinin Bürokrasi ile İmtihani*”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, S.26(1), ss.203-260.
- YILDIRIM, Muhamet Cevat, KAYA, Ahmet, BALAY, Refik ve YILMAZ, Salih (2013), “*Okul Müdürlerinin Müzakere Becerilerine İlişkin Bir Analiz*”, **Turkish Studies-International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, S.8(8), ss.2277-2289.
- YILMAZ, Salih (2014), “*Okul Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stilleri İle Müzakere Becerileri Arasındaki İlişki*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- YUKL, Gary (2013), **Leadership in Organizations**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 8th Edition.
- YUKL, Gary, SEIFERT, Charles F. ve CHAVEZ, Carolyn (2008), “*Validation of The Extended Influence Behavior Questionnaire*”, **The Leadership Quarterly**, S.19, ss.609-621.



## Muş İlinde Tarım ve Hayvancılık Faaliyetleri\*

*Agriculture and Animal Husbandry Activities in Muş Province*

**İrfan BAYTAR**

*Dr. Öğr. Gör., Muş Alparslan Üniversitesi,  
Eğitim Fakültesi, Türkçe ve Sosyal Bilimler Bölümü,  
i.baytar@alparslan.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0003-2074-8748>*

Makale Başvuru Tarihi: 27.05.2021

Makale Kabul Tarihi: 27.07.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Mesut DOĞAN**

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

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Tarım,  
Hayvancılık,  
Kırsal Kalkınma,  
Muş,  
Türkiye,

*Bu çalışmada, Muş ilinin tarım ve hayvancılık potansiyeli irdelenmiş kırsal kalkınmaya etkileri üzerinde durulmuştur. Çalışmada ilin tarım, hayvancılık gibi kırsal alan potansiyelinin incelenmesi bu potansiyelin kırsal kalkınma üzerindeki etkilerinin sınırlı kalmasındaki nedenler vurgulanmış ve çözüm önerileri getirilmiştir. Muş, tarımsal üretim bakımından Türkiye'nin önemli illeri arasında yer almaktadır. Murat Nehri ve Karasu, ilin önemli akarsu kaynakları arasında yer almaktadır. Muş ili 866.833 hektar arazisinin içerisinde en büyük paya 357.342 hektarla (%41,2) tarım arazisi sahiptir. Muş Ovası başta olmak üzere Malazgirt, Bulanık ve Liz ovaları, Muş ilinin ve Türkiye'nin önemli tarım alanları arasında yer almaktadır. Bu alanlarda sulu tarım yaygınlaştırıldığı takdirde ilin, ülke içerisindeki tarımsal üretimdeki yeri ve önemi daha da artacaktır. Bu durum kırsal kalkınmaya ivme kazandıracaktır. İlin sahip olduğu yaylalar ve meralar hayvancılık faaliyetleri için önemli avantaj sağlamaktadır. Nitekim il arazileri içerisinde tarım arazilerinden sonra ikinci sırayı 336.062 hektarla (%38,8) mera alanları, üçüncü sırayı 72.099 hektarla (%8,3) çayır alanları oluşturmaktadır. 2020 yılında hayvan varlığı bakımından ilde birinci sırayı 1.235.552 ile küçükbaş alırken, ikinci sırada ise 336.885 ile büyükbaş gelmektedir. İlin sahip olduğu tarım, hayvancılık vb. kaynaklarından alınan verimin artırılabilmesi, ilin sahip olduğu potansiyelin kullanılabilmesi için sulama imkânlarının iyileştirilmesi, kooperatifleşmenin güçlendirilmesi, ulusal ve uluslararası ölçekte güçlü pazar ağının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu imkânlar geliştirildiği takdirde Muş ilinin tarım ve hayvancılık üretiminde önemli artış meydana gelecektir. Böylece ildeki kırsal kalkınma faaliyetleri ivme kazanacaktır.*

### ABSTRACT

#### Keywords:

Agriculture,  
Animal Husbandry,  
Rural Development,  
Muş Province,  
Turkey,

*In this study, the agriculture and animal husbandry potential of Muş province was examined, and its effects on rural development were emphasized. In the study, the analyses of the rural potential of the province, such as agriculture and animal husbandry, and the reasons for the limited effects of this potential on rural development and solutions were proposed. Muş is among the important provinces of Turkey in terms of agricultural production. Murat River and Karasu are among the important river resources of the province. Agricultural land has the largest share with 357,342 hectares (41.2%) of the 866,833 hectares of Muş province. Especially the Muş Plain, Malazgirt, Bulanık and Liz plains are among the important agricultural areas of the study area and Turkey. If irrigated agriculture is widespread in these areas, the place and importance of the province in agricultural production in the country will increase. This situation will accelerate rural development. The plateaus and pastures of the province provide an important advantage for animal husbandry activities. As a matter of fact, pasture areas with 336,062 hectares (38.8%) take the second place among the provincial lands, after agricultural lands, and the third rank is meadow areas with 72,099 hectares (8.3%). In 2020, sheep or goats take the first place in terms of livestock wealth in the province with 1,235,552, while bovines come second with 336,885. In order to increase the yield obtained from the resources such as agriculture and animal husbandry and to use the potential of the province, it is necessary to improve irrigation opportunities, strengthen cooperatives, and develop a strong market network at national and international scale. If these opportunities are developed, a significant increase will occur in the agriculture and livestock production of the province of Muş. Thus, rural development activities in the province will gain momentum.*

\* Bu çalışma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Coğrafya Ana Bilim Dalı'nda 2021 yılında tamamlanan ve kabul edilen "Muş İli Kırsal Alan Potansiyeli ve Kalkınmaya Etkisi" başlıklı doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

Dünyadaki doğal kaynaklar sınırlı olmasına rağmen nüfus sürekli artmaktadır. Nüfus artışı doğal kaynakların kullanılmasını hızlandırmaktadır. Nüfus artışı hem gıda üretimine olan ihtiyacı arttırmakta hem de arazilerin amacı dışında kullanılması sonucunu doğurmaktadır. Amacı dışında kullanılan araziler arasında, tarım arazileri önemli paya sahiptir. Bu araziler; yerleşme, sanayi, ulaşım, turizm gibi amaçlarla kullanılmaktadır. Bunun devam etmesi durumunda orta ve uzun vadede önemli problemlerin (tarımsal ve hayvansal üretimde) yaşanması muhtemel görünmektedir. Benzer durum Muş ilinde de görülmektedir. Bu sorunun çözümü ve daha büyük problemlerin önüne geçmek için planlı ve sürdürülebilir bir arazi kullanım politikasına mutlak anlamda ihtiyaç duyulmaktadır.

Muş ili, Doğu Anadolu Bölgesi'nin Yukarı Murat-Van Bölümü'nde yer almaktadır. Muş ili,  $38^{\circ} 29'$  ve  $39^{\circ} 29'$  kuzey enlemleri ile  $41^{\circ} 06'$  ve  $41^{\circ} 47'$  doğu boylamları arasında bulunmaktadır. Muş'un yüzölçümü  $8.650 \text{ km}^2$ 'dir. Muş ilinin doğusunda Ağrı, batısında Bingöl, kuzeyinde Erzurum, güneybatısında Diyarbakır ve Batman, güneyindeyse Bitlis, bulunmaktadır (Şekil 1).

Şekil 1. Muş İlinin Lokasyon Haritası



Bu çalışmada Muş ilinin kırsal alan kaynaklarının başında gelen tarım ve hayvancılık özellikleri incelenmiştir. Bu çerçevede bitkisel ve hayvansal üretim potansiyeli değerlendirilmiştir. “İnsanoğlunun yaşamını sürdürebilmesi için öncelikle beslenmesi, barınması ve korunması gerekmektedir. Tarımsal faaliyetlerle birlikte insanlar daimî ve korunaklı meskenlerde yaşamaya başlamış, bu bağlamda toprakta üretim yapılmış, yeryüzünde yerleşik hayat yayıldıkça üretim hem artmış hem de çeşitlenmiştir” (Doğan, 2011:141).

Muş, Türkiye’de tarımsal üretimi yüksek olan iller arasında yer almaktadır. Ancak il potansiyel olarak daha fazla üretim yapabilecek kaynağa sahiptir. Muş ilinde Muş Ovası (165.000 ha), Bulanık Ovası (52.520 ha), Malazgirt Ovası (45.000 ha) ve Liz Ovası’nda (16.000 ha) toplamda 278.520 ha tarımsal üretimin yapılabileceği arazi bulunmaktadır. Bitkisel üretimde yonca, buğday ve korunga en büyük paya sahiptir. 2020 yılında yonca üretiminde 1.234.224 ton, buğday üretiminde 222.970 ton ve korunga üretiminde de 106.200 ton üretim gerçekleştirmiştir.

Muş ili, hayvan varlığı bakımından önemli bir yere sahiptir. İlde hem mera hayvancılığı hem de ahır hayvancılığı yapılmaktadır. Ancak ilin sahip olduğu mera alanları ve yaylaların varlığına bakıldığında, doğal hayvancılık potansiyelinin istenilen noktada olmadığı görülmektedir. 2020 yılında hayvan varlığı bakımından ilde birinci sırayı 1.235.552 ile küçükbaş alırken, ikinci sırada ise 336.885 ile büyükbaş gelmektedir.

Çalışmadaki temel amaç Muş’un kırsal alan potansiyelini ortaya koymak ve bu potansiyelin kalkınmaya etkileri üzerinde durmaktır. Ayrıca kırsal potansiyelin kalkınmaya etkisinin önündeki engelleri belirleyip bunların ortadan kalkması için çözüm önerileri geliştirmektir. Çalışmada öncelikle literatür taraması yapılmıştır.

Akabinde yararlanılacak kitap, makale vb. yayınlar belirlenmiştir. Daha sonra ilgili kurum ve kuruluşlarla iletişime geçilerek gerekli bilgi ve raporlar temin edilmiştir. Büro çalışması aşamasında, elde edilen veriler tasnif edilerek gruplandırılmıştır. “1/25.000 ile 1/100.000 ölçekli ve yine 1/100.000 ölçekli basılı haritalar temin edilmiş ve bu haritalar CBS (Coğrafi Bilgi Sistemleri) ortamında sayısallaştırılmıştır. Bunun için Google Earth Pro, Global Mapper 17.0 ve ArcMap10.3 programlarından yararlanılmıştır.

## 2. KIRSAL YERLEŞMELERİN EKONOMİK POTANSİYELİ

### 2.1. Tarımsal Üretim

Dünyada, tarımsal üretime verilen önem bazı dönemlerde değişse de hiçbir zaman önemini kaybetmemiştir. Bu durumun görülmesinde insanların temel besin maddelerinin, tarımsal faaliyetlerle üretilmesi etkili olmaktadır. Son dönemlerde dünya nüfusunda meydana gelen artış ve buna bağlı olarak tarım arazilerinin amacı dışında kullanılmasıyla birlikte tarımsal üretimin önemi daha da artmıştır. “*Tarımsal faaliyetler geçmişten günümüze kadar önemini her zaman korumuştur. Beslenme ihtiyacı devam ettiği sürece de her zaman bu önemini muhafaza edecektir. Tarım sektörü, ekonomi içinde azalan payına rağmen, kırsal kalkınma ve gıda güvenliği açısından stratejik bir konumdadır*” (Balıcı Akova, 2019:197-198). Bu alanlar kırsal yerleşmelerde daha fazladır. Kırsal yerleşmelerde yapılan kırsal faaliyetler kır yerleşmelerinin ekonomisi içerisinde de en büyük payı oluşturmaktadır. Türkiye’nin tarım üretiminde, nüfusun dengeli ve sağlıklı beslenmesiyle birlikte, sürdürülebilir ekonomik kalkınma ile ürünlerin yüksek rekabet gücüne sahip olacağı politikalar hedeflenmelidir. Çiftçi geliri arttırılarak kaynaklar verimli kullanılmalıdır (Yiğit, 2016:292).

Muş İlinde yukarıda açıklanan benzer durumlar görülmektedir. Muş’un en önemli tarım alanları arasında yer alan Muş Ovası başta olmak üzere Malazgirt, Bulanık ve Liz Ovaları aynı zamanda Türkiye için de tarımsal olarak önemli bir değere sahiptir. Tarımsal üretim faaliyetlerinin geçmişten günümüze ilin ekonomisinde önemli yeri olmuştur. İlk nüfus sayımının yapıldığı 1927 yılında Muş ilinde tarımla uğraşanların meslek grupları içerisindeki oranı %22 ile ilk sırada yer almış ve ilde tarımda istihdam edilenlerin sıralaması günümüze kadar değişmemiştir.

#### 2.1.1. Tarımsal Arazi Kullanımı

Tarımsal arazi kullanımları kendi içerisinde “*sulu tarım*” ve “*kuru tarım*” alanları olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Her iki grup alanlar ile ilgili genel ve özet niteliğinde bilgi verilmesi çalışmanın anlaşılabilirliğine katkı sağlayacaktır.

- **Tarım Alanları:** Başta tarım alanları olmak üzere doğal kaynaklar, insanlık için hayati öneme sahiptir. Dünyada ve Türkiye’de nüfusun artmasına bağlı olarak yerleşmeler yatay yönde hızla büyümektedir. Bu büyüme tarım alanlarının küçülmesi sonucunu doğurmaktadır. İnsan, var olduğu dönemden bu yana doğa ile arasındaki etkileşim süre gelmiştir. Bu etkileşimde insanın araziye koruma ve kullanma dengesine dikkat edilmeden araziden yararlandığı görülmektedir. Sınırlı olan arazi ve tarım alanlarının, insanların sınırsız ihtiyaçları karşısında yok olmayla karşı karşıya kalacaktır (Bozkoyun vd., 2019:428). Tarımsal araziler daha çok sanayi, turizm, enerji, ulaşım gibi alanlarda kullanılmaktadır. Bu durumun önüne geçilemediği görülmekte, arazilerin amacı dışında kullanımı sürmektedir. Benzer tablo Muş ilinde de görülmektedir. Muş’un ve Türkiye’nin en önemli tarım alanları arasında olan başta Muş Ovası olmak üzere diğer ovalarda da yapılaşma plansızca tüm hızıyla devam ederek sulu ve kuru tarım alanlarının yok olmasına neden olmaktadır.
- **Sulu Tarım:** Tarımda sulama imkânı geliştiğinde iklime olan bağımlılık nispeten ortadan kalkmaktadır. Sulama imkânının gelişmesi ile ülke ekonomilerinin iyi olması arasında ilişki bulunmaktadır. Ülkelerin teknolojik imkânlarının gelişmesiyle baraj, gölet ve kanal ağlarının yapılmasına olanak sağlamakta, binlerce kilometre mesafelere su ulaştırılabilmektedir. Toprakların suya kavuşması, verimliliğin ve üretimin artması üzerinde etkili olmaktadır. Sulama imkânının gelişmesiyle kırsal alanlarda yetiştirilen ürün çeşidinde de değişme meydana gelmektedir.

Muş ilinde Murat Nehri, Karasu ile bazı irili ufaklı derelerin kenarlarında ve bu kaynakların suyunun ulaştırılabildiği arazilerde sulamalı tarım yapılmaktadır. İldeki en büyük sulama projesi olan ve su tutulmaya başlanan Alparslan 2 Barajı’yla araziler arasındaki kanal ağının tamamlanmasıyla Muş Ovası’nın tamamına yakını sulu tarıma geçebilecektir. Muş Ovası’nın sulama imkânının olduğu arazilerde verimin yüksek olduğu görülmektedir.

- **Kuru Tarım:** Yağış miktarının az olduğu ve sulama imkânının bulunmadığı arazilerde zorunlu olarak tercih edilen tarım metodudur. “Türkiye’de 4,5-5 milyon ha civarında tarım alanı yıllık 400 mm’nin altında yağış almaktadır. Bundan dolayı tarım arazilerimizin önemli kısmında kuru tarım metoduyla tarımsal faaliyetler yapılmaktadır. Bazı yıllar görülen kuraklığın uzun sürmesi, tarımsal üretimde ve ürün kalitesinde düşüşe neden olmaktadır” (Arslan, 2017’den akt.: Yılmaz ve Bayram, 2019:105).

Su imkânının olmaması üreticilerin kuru tarım faaliyetlerine yönelmesine neden olmaktadır. Bu tarım faaliyetinde verim düşük olmasına rağmen bakım maliyetlerinin de düşük olması ve geniş arazilerde bu faaliyetin yapılması tercih edilmesinde etkili olmaktadır.

Muş ili 866.833 hektar araziye sahiptir. İl arazisi içerisinde en büyük paya sahip olan arazi grubu 357.342 hektarla (%41,2) tarım arazisidir. Tarım arazisinden sonra en büyük paya sahip olan arazi grubu 336.062 hektarla (%38,8) mera alanlarıdır. Orman alanları 79.999 hektarla (%9,2) üçüncü sırada gelirken, dördüncü sırada yer alan çayır alanları 72.099 hektarlık (%8,3) alana sahiptir (Tablo 1; Şekil 2). En son sırada ise 21.331 hektarla (%2,5) tarıma elverişsiz araziler yer almaktadır (İl Tarım ve Orman Müdürlüğü, 2020). İl arazileri içerisinde tarım arazi oranının en yüksek paya sahip olması, tarım potansiyelinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu oran, yaklaşık olarak il arazilerinin yaklaşık yarısına tekabül etmektedir. Mera alanlarının il arazileri içerisinde ikinci sırada yer alması da hayvancılık potansiyelinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1.** Muş İlinde Arazi Kullanımı

Arazi Grubu	Arazi Miktarı (ha)	Arazi Yüzdesi (%)
Tarım Arazisi	357.342	41,2
Mera Alanları	336.062	38,8
Orman Alanı	79.999	9,2
Çayır	72.099	8,3
Tarıma Elverişsiz Alanlar	21.331	2,5
<b>Toplam</b>	<b>866.833</b>	<b>100</b>

Kaynak: İl Tarım ve Orman Müdürlüğü Raporları, 2020

Muş ilinin arazileri içerisinde en büyük payı (%41) tarım arazileri oluşturmaktadır. Bu oranın yüksek olması ilin kırsal alan potansiyelinin yüksek olduğunun da göstergesidir. İkinci sırada (%39) oranla mera alanlarının gelmesi hayvancılık faaliyetleri için önemli kaynak oluşturmaktadır. Mera alanlarının yüksek olması da kırsal kalkınma açısından avantaj oluşturmaktadır.

Muş ilindeki arazinin kullanım durumu incelendiğinde, arazilerin önemli kısmının mera alanı olduğu görülmektedir. Mera alanları, il genelinde 279.564 hektarlık alana tekabül etmektedir. En büyük mera alanına sahip ilçe 67.906 hektarla merkez ilçe olurken sonra 63.006 hektarla Bulanık, 59.995 hektarla Malazgirt, 53.653 hektarla Varto, 30.498 hektarla Korkut ilçesi gelir. 4.426 hektarla en az mera alanına sahip olan ilçe ise Hasköy’dür.

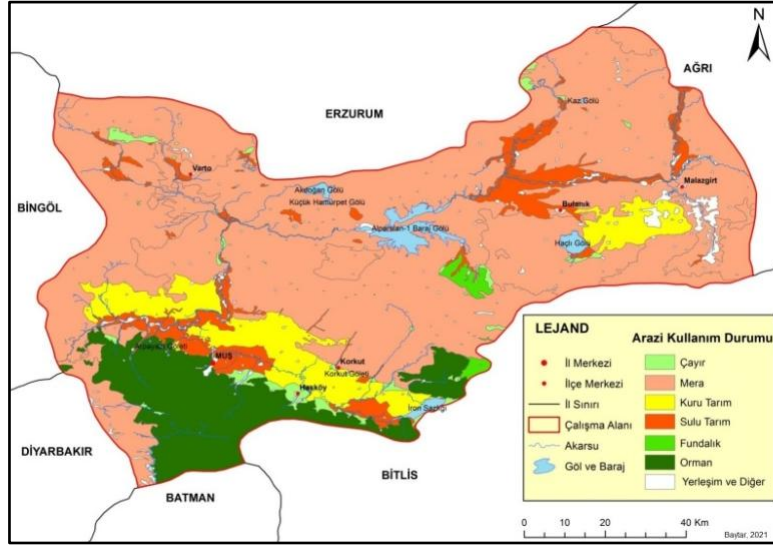
İlde 357.342 hektar tarım arazisi bulunmaktadır. Bu tarım alanları toplam arazilerin %41,2’sine tekabül etmektedir. Bu arazilerde sulu ve kuru tarım faaliyetleri yapılmaktadır. Sulu tarım faaliyetlerinin yapıldığı yerlerin başında merkez ilçede yer alan Muş Ovası’nda akış gösteren Murat Nehri ile Karasu’nun yatağının çevresindeki araziler gelmektedir. Daha sonra Bulanık ile Malazgirt ilçelerinde Murat Nehri sularının ulaştırılabildiği arazilerde ve Hasköy ilçesinde Karasu’nun geçtiği yerlerde sulu tarımın yapıldığı görülmektedir. Bu arazilerin dışında sulu tarımın yapıldığı büyük arazilerin olmadığı parçalı bir şekilde sulu tarımın yapıldığı araziler bulunmaktadır.

Varto ilçe merkezinin güneybatısında yer alan arazilerin bir kısmında sulu tarım yapılmaktadır. Bunun dışında Çaylar, Özkonak ve Küçüktepe yerleşmelerinde de sulu tarımın yapıldığı araziler, parçalı bir şekilde dağılıp göstermektedir. Bununla birlikte Haçlı Gölü’nün güneydoğusunda yer alan Güllüova ve Söğütlü köylerinde sulu tarımın yapıldığı görülmektedir (Şekil 2). Alparslan 2 barajının ve Muş Ovası’ndaki kanal ağının tamamlanmasıyla sulu tarımda Muş Ovası’nda sulanan arazilerin oranı çok daha fazla artarak merkez ilçenin bu özelliğini daha da önemli hale getirecektir.

İlin genelinde kuru tarım faaliyeti yapılmakla birlikte, kuru tarım faaliyetlerinin yapıldığı alanların başında Muş Ovası’nın sulu tarım yapılan arazileri, ovadaki yerleşim alanları, yollar, hava alanı, iron zıtlığı dışında kalan araziler gelmektedir. Bunun dışında Bulanık-Malazgirt ilçeleri arasında yer alan Hasretpınar köyü arazilerinin

büyük bölümüyle Çayırdere, Kurganlı, Oğlakkaya, Günbatmaz köyleri ve Malazgirt ilçe merkezinin güneydoğusundaki arazilerde kuru tarım faaliyetleri yürütülmektedir (Şekil 2).

Şekil 1. Muş İlinde Arazi Kullanım Haritası



Kaynak: Muş İl Tarım ve Orman Müdürlüğü verilerinden yararlanılmıştır.

### 2.1.2. Bitkisel Üretim

Bitkisel üretim, toprağa dayalı olarak tarımsal ürünlerin yetiştirilmesi faaliyeti olarak tanımlanabilir. Dünya üzerinde iklimin elverişsiz olduğu yerler, okyanuslar, denizler, göller, dağlık ve engebeli alanlar, yerleşmeler, ulaşım hatları, çöller vb. yerler çıkartıldığında dahi bitkisel üretim faaliyetlerinin yapılabileceği geniş araziler bulunmaktadır. 2020 yılı itibariyle dünya nüfusunun 7,5 milyarı aştığı göz önünde bulundurulduğunda, bu arazilerde yapılan tohum, gübreleme, zirai ilaçlama çabalarıyla verimin artmasına rağmen uzun vadede bunun yetmeyeceği endişesi bulunmaktadır. Bu durum, bitkisel üretim faaliyetlerinin yoğun yapılmasına, toprak verimliliğinin azalmasına, arazi kullanımında uygun olmayan yöntemlerin kullanılmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte bazı dönemlerde diğer etkenlerin de etkisiyle birlikte gıda üretimini azaltmaktadır (Agboola vd., 2020:51). Gıda üretiminde görülen bu durum, nüfus artışının doğurduğu talebe cevap vermeme riskine karşı yeni arazilerin tarıma açılması, topraksız üretim ve yeni teknolojilerin kullanılması çabasını arttırmaktadır. Bu durum dünyanın farklı ülkelerinde farklı şekillerde uygulanarak sonuç alınmaya çalışılmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde de yirminci yüzyılda tarımı ve ekonomisinde belirgin değişimler yaşanmıştır. Bitkisel üretimde artışın yaşanması için aşamalı olarak yeni uygulamaların tanıtılması ve benimsenmesi, teknolojik yenilikler konusunda çaba harcanmıştır. Bununla birlikte çiftçilik faaliyetlerinde yapılan iyileştirmeler uzmanlaşmayı sağlayarak daha az emek, daha az toprakla üretimde artışı sağlanmıştır. Tarım büyürken ekonomi içerisindeki payı küçülmüştür (Alston ve Pardey, 2020:1). Ülkelerin, üretimlerinde farklı teknoloji ve üretim alanlarındaki payları arttıkça tarımın payında küçülme yaşanmaktadır. “Türkiye'nin ekonomik potansiyelini ve gücünü ortaya koyabilmek için tarımsal özelliklerini bilmek gerekir. Cumhuriyetin kurulduğu yıllarda milli gelirin yaklaşık yarısı tarım sektöründen sağlanmakta idi. Daha sonraki yıllarda GSMH'deki payı hızlıca azalmış 1/10'in altına düşmüştür” (Yiğit, 2016:291).

Tarımsal faaliyetlerin GSMH'deki payı düşmesine rağmen, istihdamda önemini halen korumaktadır. Nüfus artışıyla birlikte gıdaya olan talebin artması, bazı dönemlerde üretimin bu talebe cevap veremediği görülmektedir. Bu durumla birlikte sınırlı olan kaynakların daha da azalması, orta ve uzun vadede bu sektörün önemini daha da arttıracaktır.

Muş ili, bitkisel üretim faaliyetleri yürütülebilecek önemli arazilere sahiptir. Ancak ürün çeşitliliğinin olmadığı, başta bazı tahıl ve yem bitkileri olmak üzere birkaç ürün üretiminin yoğun olarak yapıldığı görülmektedir. Böylece kaynakların kırsal kalkınmaya yansımaları önünde engel oluşturmaktadır. Bu durumun görülmesinde sulama sorunu etkili olmaktadır. Bitkisel üretim, kırsal kalkınma için oldukça önemli kaynaklar arasında yer almaktadır.

Muş ilinin 1947 yılında tarımsal üretimde en büyük payı buğday üretimi (18.000) tonla alırken, daha sonra arpa üretimi (2.700) ton, mısır üretimi (1.800) ton olarak gerçekleşmiştir. 1965 yılındaki tarımsal üretiminde ise yine en büyük payı buğday üretimi (72.785) tonla alırken, daha sonra (8.005) tonla mısır gelmektedir. 1985 yılındaki tarımsal üretimde en büyük aynı şekilde (128.219) tonla buğday üretimi alırken, daha sonra (71.996) tonla şeker pancarının geldiği görülmektedir. 2005 yılındaki tarımsal üretimde en büyük payı şeker (274.160) tonla pancarı üretimi alırken, daha sonra (198.687) tonla buğday, 2020 yılındaki tarımsal üretiminde en büyük payı (1.234.224) tonla yonca üretimi, daha sonra (222.970) tonla buğday almaktadır. İlde bu tarım ürünlerinin dışında arpa, mısır, çavdar, nohut, fasulye, mercimek, patates, soğan, korunga ve fiğ gibi ürünler yetiştirilmektedir (Tablo 2).

**Tablo 2.** Muş İlinde Yıllara Göre Bitkisel Üretim

Ürün Çeşidi	Üretim Miktarı (ton)				
	1947	1965	1985	2005	2020
Buğday	18.000	72.785	128.219	198.687	222.970
Arpa	2.700	1.135	17.267	74.205	56.107
Mısır	1.800	8.005	522	515	308
Silajlık Mısır				39.761	114.190
Nohut	50	181	14.979	2.042	2.630
Fasulye	330	1.420	698	4.355	2.087
Mercimek	60	64	1.519	-	10
Patates	370	250	4.288	195	3.904
Kuru Soğan	256	780	512		200
Tütün	20	126	1.802	2.067	300
Şeker Pancarı	-	7.043	71.996	274.160	372.670
Yonca	-	-	14.413	-	1.234.224
Korunga	-	-	2.590	-	106.200
Fiğ	-	375	-	-	60.634

Kaynak: TÜİK, 2021.

“TRB2 Bölgesi’nde GSYİH içinde tarım sektöründe en büyük paya sahip il Muş’tur. Muş’u sırasıyla Bitlis, Hakkâri ve Van illeri takip etmektedir” (Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı Raporu (DAKA), 2020:6) İlin sınırları içerisinde yer alan Muş Ovası (165.000 ha), Bulanık Ovası (52.520 ha), Malazgirt Ovası (45.000 ha) ve Liz Ovası (16.000 ha) ile toplamda 278.520 ha tarımsal üretimin yapıldığı arazi bulunmaktadır.

Muş ilinin en önemli tarım alanını Muş Ovası oluşturmaktadır. Sulama imkânının geliştiği yerlerde farklı tarım ürünlerinin yetiştirildiği ve verimin yüksek olduğu görülmektedir. İlkbahar yağışlarıyla yeşillenen ova, yem bitkileri ve otlaklar bakımından da önemli bir kaynak haline gelmektedir.

Yukarıda adı geçen ovalarda su ve kanal ağı sorununa rağmen mevcut şartlarda bitkisel ekim ve üretim faaliyetleri devam etmektedir. Muş ilinde bitkisel üretim halkın temel geçim kaynaklarından biridir. Bu nedenle üretimin artırılması gerekmektedir. Kuşkusuz sulama imkânının geliştirilmesiyle hem birim alandan daha yüksek verim elde edilecek hem de yetiştirilen klasik ürün çeşitlerinde ve alışkanlıklarında değişiklikler meydana gelecektir. Özellikle Alparslan 2 Barajı’nın ve buna bağlı sulama kanal ağının tamamlanması, Muş Ovası’nda bitkisel üretime ciddi katkı sağlayarak ekonomik değeri daha yüksek olan ürünlerin üretimdeki payını arttıracaktır.

Muş ilinde bitkisel üretime bakıldığında alan olarak tahıl üretiminin ağırlıklı olarak yapıldığı görülmektedir. 133.510 hektarlık alanda tahıl üretimi yapılmıştır. İl genelinde tahıl üretimden sonra alan olarak en fazla yem bitkileri üretiminin yapıldığı görülmektedir. Yem bitkileri üretiminin yapıldığı alan 61.612 hektar olarak gerçekleşmiştir. Endüstri-yağ bitkilerinin 6.516 hektarlık alanda üretimi yapılırken, 4.131 hektarlık alanda sebze üretimi, 2.831 hektarda baklagil üretimi, 1.331 hektarlık alanda ise meyvecilik üretimi yapılmıştır. Bununla birlikte 143 hektarlık alanda da yumru bitki üretimi yapılmıştır (İl Tarım ve Orman Müdürlüğü, 2020).

Tarım ürünlerinin ekim alanlarına bakıldığında yetiştirilen ürünler içerisinde en büyük payı tahıllar almaktadır. Bununla birlikte yem bitkilerinin üretimi de oldukça önemlidir. Yem bitkileri üretimiyle hayvancılık potansiyeli arasında ilişki bulunmaktadır. Muş ilinde, özellikle endüstri-yağ bitkileri, sebze ve baklagillerin payı oldukça

düşüktür. Bu payın düşük olmasında sulama imkânlarının düşük olması ve bu ürünlerin daha fazla emek ve bakım gerektirmesi etkili olmaktadır.

Muş ilindeki sulama konusunda mevcut sorunlara rağmen ildeki bitkisel üretimde bu üretim miktarına ulaşılabilmektedir. İlde çiftçilerin bir kısmının arazileri göl, akarsu ve dere çevresinde olmasına rağmen, arazilerine suyun ulaşacağı kanal ağı bulunmamaktadır. Bu durum bu su kaynaklarından su motoru veya traktörle suyun çekilerek mandallı yağmurlama borularıyla su taşınarak sulama yapılmaya çalışılmaktadır. Bu durum mazot veya elektrik giderinden dolayı üreticinin maliyetini arttırmaktadır. Bu durum üreticinin ve haliyle kırsal kalkınmayı yavaşlatmaktadır.

Muş ilinde yem bitkilerinin biçilip bağ haline getirilip toplanmasından sonra belli alanlarda yığın haline getirildiği görülmektedir. Otlar yığın haline getirilirken bazen bütün köylü ortak bir yerde, bazen bir grup köylü belirli bir yerde, bazen de bireysel olarak genelde evlerinin yakınında otlarını yığın haline getirerek kışın hayvanlarına verirler. Çok sayıda köylünün otunun bir arada olması bir yönüyle otun yakılmasına karşı önlem niteliği taşımaktadır. Bir yangında hepsinin yanması da beraberinde riski arttırmaktadır.

Muş ilinde, üreticiler ettikleri buğday, arpa, yonca ve korunga gibi bitkileri biçtikten sonra kurutarak saman yapma makinasıyla danelerini ayırarak samana dönüştürürler. Üreticiler samanlarını evlerinin yakınında bir yerde yığın haline getirerek üstünü naylon ve brandayla kapatarak yağış ve rüzgâra karşı korumak suretiyle kış mevsiminde hayvanlarına vermektedir<sup>1</sup>.

### 2.1.3. Muş İlinde Yetiştirilen Başlıca Tarım Ürünleri

#### 2.1.3.1. Buğday

İnsanın “Günlük kalori ihtiyacının %20 kadarını karşılayan ve dünya nüfusunun üçte birinin temel gıdası olan buğdayın kültüre alınmasının 7.000-8.000 yıllık bir geçmişi vardır. Buğday ekiminin dünyadaki alanı 216 milyon hektar, üretimi 675 milyon ton iken tane verimi ortalaması ise 310 kg/da’dır. Türkiye’de ise buğday ekiminin yapıldığı alan 7,5 milyon hektar iken tane verimi ortalaması 270 kg/da’dır” (Aktaş vd., 2017:44).

Tahıllar bitkisel protein, karbonhidrat ve yağ oranları bakımından farklı değerlere sahiptir. Tahıllar içinde bitkisel protein oranı (%10-%14) ile buğday en yüksek değere sahiptir. Buğdayın karbonhidrat oranı %70-%75 iken yağ oranı da %1-%2 gibi düşük bir değer göstermektedir. Buğday tohumu ekildikten sonra olgunlaşmasına kadar sıcaklık 5 °C’nin altına düşmemelidir. Buğday -10 °C ile -20 °C sıcaklıklara dayanabilmektedir (Doğanay ve Coşkun, 2015:105).

*“Buğday, yıllık yağışın 350 mm-1.150 mm arasında değerlerin görüldüğü iklim bölgelerinde yetişebilmektedir. Kaliteli ve bol ürün, yıllık yağışı 500-600 mm olan yerlerde veya toprakta bu nemi sağlayacak sulamalarla alınabilmektedir. Derin, killi, tınlı-killi olan ve yeterli organik maddesi olan fosfor ve kireci bulunan, kumlu ve tınlı topraklar en iyi buğday topraklarıdır”* (Tarım Kütüphanesi, 2020).

Buğday, ekimi ve çimlenmesi döneminde neme ihtiyacı olan, olgunlaşma döneminde ise kuraklığa dayanıklı olan bir tahıldır. Bu özelliklere sahip buğdayın, insanlar tarafından kültüre alınması oldukça eskilere dayanmaktadır. Buğdayın “*arkeolojik araştırmalara göre MÖ 7000 yıllarında kültüre alındığı sanılmaktadır*” (Yiğit, 2016:302).

Dünyada tarımın ilk yapıldığı önemli bölgelerden biri de Anadolu’dur. “*Anadolu’da yaşayan halk günümüze gelene kadar zengin bir buğday kültürü geliştirmiştir. Göbeklitepe (Şanlıurfa), Çatalhöyük (Konya), İvriz (Konya), ve Alacahöyük (Çorum)’deki kazılarda bulunan buğday daneleri bu tarihi görüşleri desteklemiştir*” (Zencirci, 2015:247). Buğday kültüre alındığı ilk günden itibaren günümüze kadar temel besin maddesi olmasından dolayı önemini korumuştur.

İnsanın temel besin maddesi olan buğday, Muş ilinde yetiştirilen en önemli tarım ürünüdür. 1892 Bitlis Vilayet Salnamesi’nde Muş Sancağı’nın en çok buğday yetiştirilen bölgelerden biri olduğu belirtilmektedir (Aykan, 2017:70).

1 Son yıllarda, daha çok çiftçinin korunga, yonca vb. yem bitkilerini samana dönüştürdükleri görülmektedir. Daha önceki dönemlerde otlar toplandıktan sonra bütün köy otlarını belli bir yerde yığın haline getirerek kışın otu hayvanlara verilir. Ancak otların yakılması veya çıkan yangınlar bazen köyün bütün otlarının yanması nedeniyle çiftçilerin otlarını erkenden samana dönüştürmesine neden olmaktadır.

Muş ilinde hem kışlık hem de yazlık buğday ekimi yapılmaktadır. Buğday üretimi sulu ve kuru olmak üzere iki şekilde yapılabilmektedir. Sulama imkânının yeterli olduğu alanlarda sulu tarım yapılırken, sulama imkânlarının yetersiz olduğu alanlardaysa kuru tarım yapılmaktadır. Sulama imkânlarının yeterince gelişmesi buğday ekim alanlarının ve üretim miktarının artmasında etkili olmaktadır. Buğdayın iklime bağımlılığının yüksek olması, üretiminde dalgalanmalara sebep olmaktadır.

İl genelinde buğday ekimi, en fazla Malazgirt, merkez ilçe ve Bulanık'ta yapılmaktadır. Buğday ekiminde en az paya sahip olan ilçeler ise Hasköy ve Varto ilçeleridir. Hasköy'de buğday ekim alanının az olmasında, ilçe yüzölçümünün küçük olması ve ekonomik değeri yüksek ürünlerin tarımının yapılması etkili olmaktadır. Varto ilçesinde buğday ekim alanının az olmasının sebebiyse ilçenin engebeli bir arazi yapısına sahip olmasıdır. Korkut ilçesi, buğday ekiminde Varto ve Hasköy ilçelerinden daha yüksek bir paya sahiptir. İl genelinde 2007, 2008, 2009 yıllarında en fazla ekim merkez ilçede yapılmaktadır. Bu yılların dışındaki yıllardaysa ekim alanında Malazgirt'in önde olduğu görülmektedir. 2020 yılında Malazgirt'te 378.750 dekar alanda buğday ekimi yapılarak 35.796 ton buğday üretilmiştir. Aynı yıl merkez ilçede ise 340.342 dekarlık alanda buğday ekimi yapılırken, 83.189 ton buğday üretimi gerçekleştirilmiştir. Merkez ilçede sulama imkânlarının daha iyi olması, Malazgirt'e göre daha az alanda buğday ekimi yapıldığı halde, merkez ilçede Malazgirt'in üretiminin iki katından fazla ürün elde edilmiştir.

### 2.1.3.2. Arpa

Kısa yetiştirme devresinde yetişen arpa diğer tahıllarla kıyaslandığında yüksek enlemlerde de yetişmektedir. 2020 TÜİK verilerine göre Türkiye'de arpa üretimi biralık dâhil ekim alanı 30.971.625 dekar, üretim miktarı 8.300.000 ton ve 267 kg/da verimle buğdaydan sonra gelmektedir. Kültüre ilk alınan bitkilerden olan arpa, yem bitkisi ve sanayi bitkisi olarak kullanılmaktadır. Sıcağa ve soğuğa buğdaydan daha dayanıklı özelliğe sahip olduğundan, buğdayın yetişemediği yüksek yerlerde tarımı yapılmaktadır. Türkiye'de en fazla arpa üretimi İç Anadolu Bölgesi'nde yapılmaktadır (Yiğit, 2016:302). Arpa, buğdaya göre yağış, sıcaklık ve toprak özelliklerine daha rahat uyum sağlamaktadır. Bununla beraber arpa, buğdaya göre yetiştirme süresi kısa olup ortalama olarak 450-600 mm arasında yıllık yağışa ihtiyaç duymaktadır. Vejetasyon süresi buğdaya göre daha kısadır. "Arpa, nispi nemi yüksek (%70-%80) olan yerlerde, sıcaklığın 0 °C'nin altına düşmeyen ve 18 °C-20 °C'nin üzerine çıkmayan, organik maddece zengin, milli, havalanması ve nemliliği uygun topraklarda iyi gelişir" (Tarım Kütüphanesi, 2020). Muş ilinde, en fazla yetiştirilen ikinci tahıl arpadır. Arpa, ağırlıklı olarak hayvan yemi olarak kullanılmaktadır.

Muş ilinde arpa ekimi, daha çok kuru tarım şeklinde yapılmaktadır. İlde arpa ekimi ve üretiminde 2004, 2005 yıllarında en büyük paya sahip olan ilçenin Malazgirt olduğu görülmektedir. Malazgirt ilçesinde, 2004 yılında 281.540 dekarlık alanda, 43.976 ton üretim yapılırken, 2005 yılında ekim alanı 281.210 dekara gerilerken bu gerilemeye paralel olarak üretim de 40.851 tona düşmüştür. 2007 yılından sonra Malazgirt ilçesiyle diğer ilçeler arasında olan fark kapanmıştır. 2020 yılında Malazgirt ilçesi arpa üretimi 10.137 tonla merkez ilçeden sonra ikinci sırada yer almıştır. Bununla birlikte arpa ekim ve üretiminde Hasköy, Korkut ve Varto ilçeleri son sıralarda yer almaktadır.

### 2.1.3.3. Şeker Pancarı

İklim ve toprak isteği bakımından seçici değildir. Şeker pancarı tarımı, sulama imkânının geliştiği, makine kullanımına uygun arazinin olduğu ve ekstrem iklim özelliklerinin görülmediği her yerde yapılabilir. Şeker pancarı, sökümden sonra çabuk bozulduğu için ekim alanlarının fabrikalara yakınlığına dikkat edilmektedir. Dünya'da şeker pancarı ekiminde ABD ve Rusya gibi ülkeler önde gelmektedir (Tarım Ürünleri Piyasaları, 2020). Türkiye'de de şeker pancarı üretimi yaygın olarak yapılmaktadır. Türkiye'de şeker pancarı üretiminin yarısından fazlasını İç Anadolu Bölgesi karşılamaktadır. Bu bölgeyi İç Batı Anadolu ve Orta Karadeniz takip etmektedir (Yiğit, 2016:308). Dekar başına yüksek verimin ve gelirin alındığı şeker pancarı toprak verimliliğini de olumlu etkilemektedir. Bu yönüyle diğer kültür bitkilerinin de veriminin artmasında etkili olmaktadır. Pancar posası ve melas gibi yan ürünleriyle hayvancılık ve diğer sanayi dallarına hammadde sağlamaktadır. Şeker pancarı tarımı, hayvancılık faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir. Karbondioksiti oksijene çevirdiğinden çevre dostudur (Tarım Kütüphanesi, 2020).

Muş ilinde şeker pancarı tarımı sulama imkânlarının geliştiği yerlerde yapılmaktadır. Bu yönüyle bakıldığında merkez ilçeye Bulanık ilçesi şeker pancarı ekim ve üretiminde önde yer almaktadır. Bu ilçeleri Malazgirt ilçesi takip etmektedir. Buna karşın Hasköy ve Korkut ilçelerinin şeker pancarı üretimindeki payı daha düşüktür.



Varto ilçesinde yer şekillerinin engebeli olmasından dolayı hem tarım arazisinin hem de sulama imkânının yetersiz olmasından dolayı şeker pancarı ekimi yapılamamaktadır. Şeker pancarı ekiminde kota uygulandığından diğer ürünlere göre daha dengeli bir dağılım göstermektedir. İlde ekilen şeker pancarı, merkez ilçede yer alan şeker fabrikasında işlenmektedir.

#### 2.1.3.4. Yem Bitkileri

Hayvanları beslemek için tarımsal faaliyetlerle yetiştirilen bitkilere yem bitkisi denir. Muş ilinde hayvancılık potansiyeli yüksek olduğu için yem bitkilerinin ekimi ve üretimi de fazladır. İlde en fazla ekimi ve üretimi yapılan yem bitkileri sırasıyla yonca, korunga ve fiğdir.

- **Yonca:** Yonca, uzun ömürlü, çok yıllık protein, vitamin ve mineral madde bakımından zengindir. Hayvanlardaki süt veriminin %30 oranında artmasında etkili olmaktadır. Geniş bir adaptasyon kabiliyeti gösterse de sıcak ve bol sulu şartları sevmektedir. Yonca, tınlı, çok kumlu olmayan, yeterli derecede kireçli topraklarda en iyi yetişme imkânı bulur. Kışların sert geçtiği yerlerde ilkbahar mevsiminde, kışların ılık geçtiği yerlerde ise son bahar mevsiminde ekimi yapılmaktadır (Tarım Kütüphanesi, 2020).

Muş ilindeki hayvancılık potansiyelinin yüksek olması, yonca ekim alanlarının ve üretim miktarının fazla olmasında etkili olmaktadır. Yonca, ilde yem bitkileri arasında en fazla ekimi ve üretimi yapılan bitkidir. 2020 yılında Muş ili yonca üretiminde Türkiye ve Doğu Anadolu Bölgesi'nde ilk sıralarda yer almıştır. Yonca bitkisinin çok yıllık olması, bakım ve maliyetinin az olması, hayvanların temel besin maddesi olması, ilin iklim şartlarına uyum göstermesi gibi faktörlerin etkisiyle yoncanın ekim alanı ve üretim miktarı fazla olmaktadır. 2005 yılından sonra bütün ilçelerde yonca ekiminin artmaya başladığı görülmektedir. 2012 yılından sonra Bulanık ilçesindeki ekimin azalmaya başlamasıyla birlikte merkez ilçede diğer ilçelere göre yonca ekiminin arttığı görülmektedir.

İlde yonca üretiminin Bulanık'ta 2006 yılı, Malazgirt ve Varto'da 2007 yılı, Hasköy, Korkut ve merkez ilçede 2010 yılından sonra üretimin istatistiklere girdiği görülmektedir. 2009 yılında üretimde merkez ilçe ve Bulanık ilçesinin önde olduğu görülmektedir. 2011 yılından sonra Bulanık ilçesinde yonca üretiminde keskin bir düşüş görülmüştür. Böylece diğer ilçelerle yakın seviyeye gelmiştir. 2020 yılında merkez ilçe, 220.178 dekar ekim alanı ve 594.481 ton üretimle diğer bütün ilçelere göre açık ara farkını korumuştur. Aynı yıl Varto ilçesi 82.200 dekar ekim alanı ve 164.400 ton üretimle ikinci sırada yer almıştır. Korkut ilçesi de 65.000 dekar ekim alanı ve 182.000 ton üretimle üçüncü sırada yer almıştır. Hasköy, Bulanık ve Malazgirt ilçeleri ekim alanı ve üretim miktarı bakımından son sıralarda yer almaktadır (TÜİK, 2021).

- **Korunga:** Korunga kuraklığa ve soğuğa dayanıklı olan bir yem bitkisidir. 2020 yılında Muş ili korunga üretiminde de Türkiye ve Doğu Anadolu Bölgesi'nde ilk sıralarda yer almıştır. Korunga, ekim ve üretimi bakımından Muş ilinde ikinci sırada yer alan yem bitkisidir. Korunga ekiminde Malazgirt ilçesi 2013-2018 yılları arasında sıçrama göstermiştir. 2020 yılında ekim alanında gerileme meydana gelerek 15.000 dekarla merkez ilçeden sonra ikinci sıraya gerilemiştir. Aynı yıl merkez ilçe 15.030 dekarla birinci, Bulanık 12.200 dekarla üçüncü, Varto 8.000 dekarla dördüncü, Korkut 3.500 dekarla beşinci sırada yer alırken Hasköy ise 650 dekarla son sırada yer almıştır (TÜİK, 2021).
- **Fiğ:** Fiğ, Muş ilinde yem bitkileri arasında yonca ve korungadan sonra en çok ekilen ve üretimi yapılan üçüncü üründür. 2020 yılında ilde 35.778 dekarlık fiğ ekimi yapılırken üretim ise 60.634 ton olarak gerçekleşmiştir. Ekim alanı ve üretim miktarında en büyük pay 19.769 dekar ve 43.492 tonla merkez ilçededir. Malazgirt 9.000 dekar ekim alanıyla ikinci sırada gelirken üretimde 4.050 tonla merkez ilçe, Varto ve Bulanık'tan sonra dördüncü sırada yer almıştır. Varto ekim alanında 3.500 dekarla üçüncü sırada yer alırken üretimde ise 6.125 tonla ikinci sırada yer almıştır. Fiğ ekiminde ve üretiminde Korkut ve Hasköy ilçeleri ise son sıralarda yer almaktadır (TÜİK, 2021).

Muş ilinde yeni denen yem bitkisi türlerinden (tritikale ve macar fiği verimi; 8 kg+6 kg / dekar 1000-1200 kg kuru ot) karışımıyla (fiğ ve arpa verimi; 8 kg+6 kg / dekar 1000-1200 kg kuru ot) karışımı türlerinden yüksek verim elde edilmektedir. Bu türlerin yaygınlaştırılması gerekmektedir (İl Tarım ve Orman Müdürlüğü, 2020).

### 2.1.3.5. Mısır

Mısır, önemli tahıl ürünleri arasında yer almaktadır. “Amerika Kıtasına, özellikle de ABD’ye özgü bir tahıl olan mısır, hayvan yemi, insan gıdası olarak tüketildiği gibi, endüstriyel alkol gibi maddelerin imalatında da kullanılmaktadır” (Tümertekin ve Özgüç, 2015:137). İl genelinde sulamanın olduğu yerlerde mısır tarımı yapılabilmektedir. Normal mısır ekimi 2020 yılında ilde sadece merkez ilçede yapılmış olup 543 dekar alanda 308 ton mısır üretilmiştir. Muş ilinde hayvancılık faaliyetlerine bağlı olarak mısır üretiminde daha çok silajlık mısır tercih edilmektedir. 2020 yılında silajlık mısır ekimi 23.148 dekar alanda yapılmış bu alandan toplamda 114.190 ton silajlık mısır üretilmiştir. Silajlık mısır ekim ve üretiminde merkez ilçenin payı hem ekim hem de üretimde diğer ilçelerin toplamından daha fazladır. Merkez ilçede 20.549 dekarlık alanda silajlık mısır ekimi yapılırken diğer ilçelerde toplam ancak 2.599 dekarlık alanda ekim yapılmıştır. Silajlık mısır üretiminde de benzer tablo görülmektedir. Merkez ilçede 102.745 ton üretim yapılmasına rağmen diğer ilçelerin toplam üretimi 11.445 ton olarak gerçekleşmiştir. (TÜİK, 2021).

### 2.1.3.6. Patates

Tek yıllık olan patates, yumrulu bitkiler grubunda yer almaktadır. Muş ilinde 2020 yılında tatlı patates hariç 1.295 dekar alanda 3.904 ton patates üretimi yapılmıştır. Patates, temel tüketim maddesi olduğu için ilin genelinde ekimi yapılmaktadır. Ancak ticari özellikte üretimin sadece Bulanık, Korkut ve merkez ilçede yapıldığı görülmektedir. Bulanık ilçesi 780 dekar alanda 2.982 ton üretimle birinci sırada yer alırken, 510 dekar alanda 915 tonla merkez ilçe ikinci sırada gelmektedir. Korkut ilçesi de 5 dekar ekim alanı ve 7 ton üretimle son sırada yer almaktadır.

### 2.1.3.7. Nohut

Nemi fazla sevmeyen bir bitki olan nohut -10 °C’ye kadar dayanabilmektedir. 2020 yılında Muş’ta nohut (kuru) ekimi 17.973 dekar alanda 2.630 ton ürün üretilmiştir. İlde en fazla paya sahip olan ilçe 11.193 dekar alanda 1.640 tonla merkez ilçe, ondan sonra 4.050 dekar alanda 627 tonla Malazgirt ilçesi gelmektedir. Bu ilçelerden sonra sırasıyla Bulanık 1.749 dekar alan ve 231 ton, Korkut 495 dekar 70 ton, Varto 279 dekar 31 ton ve Hasköy 207 dekar 31 ton şeklinde sıralanmaktadır (TÜİK, 2021).

### 2.1.3.8. Fasulye

Türkiye’de sulama imkânı olan her yerde fasulye yetiştirilebilmektedir. Ilıman iklim sebzesidir. Muş ilinde tarımı yapılmaktadır. İl genelinde 2020 yılında 12.356 dekar alanda 2.087 tonluk fasulye (kuru) üretimi yapılmıştır. En fazla ekim 11.120 dekar alan ve 1.890 tonluk üretimle merkez ilçede gerçekleşmiştir (TÜİK, 2021).

### 2.1.3.9. Ayçiçeği

Yağ bitkisi olan ayçiçeği aynı zamanda yem, süs bitkisi ve hayvan yemi olarak kullanılmaktadır. Muş ilinde 2020 yılında ayçiçeği tohumu (yağlık) 7.777 dekar alanda 1.712 ton üretim yapılmıştır. İl genelinde en fazla ekim alanı ve üretim merkez ilçede yapılmaktadır (TÜİK, 2021).

Bu ürünlerin dışında Muş ilinde soğan, tütün, kırmızı mercimek, sarımsak, hıyar, patlıcan, kabak, biber, domates, karpuz, kavun ve lahanalar gibi ürünlerin tarımı da yapılmaktadır.

### 2.1.4. Meyvecilik

Muş ilinde yetiştirilen başlıca meyveler sırasıyla üzüm, elma, çilek, ceviz, armut, erik, kiraz, vişne, kayısı ve şeftalidir. Muş ilinde 2020 yılında üzüm üretimi 3.848 dekar alanda 2.174 ton olarak gerçekleşmiştir. Üzüm üretiminin tamamı merkez ilçede yapılmaktadır. Elma üretimi (Golden, Starking, Amasya ve diğer elma) 3.128 dekarlık alandan yapılmış olup 1.462 ton ürün elde edilmiştir. Elma üretiminde merkez ilçe, Korkut ve Varto ilçeleri önde yer almaktadır.

Çilek üretimi son yıllarda yapılmaya başlanmıştır. 2020 ilde 283 dekarlık alandan 729 ton çilek üretimi gerçekleştirilmiştir. İlde ceviz ağacı sayısı (meyve veren ve meyve vermeyen) 47.968 adettir. Ceviz üretimi merkez ilçe ve Varto ilçesinde yapılmaktadır. İlde 2020 yılında toplam 3.394 dekar alandan 635 ton ceviz üretilmiştir. İl genelinde armut ağacı sayısı (meyve veren ve meyve vermeyen) 32.487 adettir. 2020 yılında 1.333 dekarla toplam 548 ton armut üretilmiştir. Armut bütün ilçelerde yetiştirilmesine rağmen, merkez ilçe ve Varto ilçeleri armut üretiminde başta gelmektedir. Muş ilinde toplam 6.145 adet erik ağacı (meyve veren ve meyve vermeyen) bulunmaktadır. 2020 yılında ilde 230 dekarlık alandan 133 ton ürün elde edilmiştir. 2020 yılında ildeki kiraz ağacı (meyve veren ve meyve vermeyen) sayısı 21.192 adet olup 904 dekar alandan 101 ton ürün elde edilmiştir.

Vişne ağacı (meyve veren ve meyve vermeyen) sayısı 2.792 adettir. İlde 175 dekarlık alandan 45 ton ürün elde edilmiştir. Kayısı ağacı (meyve veren ve meyve vermeyen) sayısı 1.659 adet olup 101 dekarlık alanda 29 ton ürün elde edilmiştir. Bu üretimin tamamı merkez ilçe ve Korkut ilçelerinde yapılmıştır. İldeki şeftali ağacı (meyve veren ve meyve vermeyen) sayısı 1.048 adettir. Mevcut 18 dekardan 19 ton ürün elde edilmiştir (TÜİK, 2021).

Muş ilinde, üreticiler imkânları oranında evlerinin etrafında, bahçelerinde farklı meyve ağaçları yetiştirmektedir. Yapılan bu meyvecilik faaliyetleri bilinçli yapılmamaktadır. Alınan üründe ticari bir özellik taşımamakta kendi ihtiyaçları için kullanılmaktadır. Bunun dışında üreticiler kendi imkânlarıyla veya alınan teşviklerle daha geniş alanda daha bilinçli üretimin yapıldığı örneklere de rastlamak mümkündür.

## 2.2. Muş İlinde Hayvansal Üretim

Hayvancılık “*evcil ve çiftlikte faydalanılan hayvanların yetiştirilerek üretilmesi ve yetiştirilen hayvanlardan et, süt ve ürünleri, yumurta ve bal gibi ürün almaya, aynı zamanda derisinden ve gücünden istifade etme*” faaliyetidir (Doğan, 2019:143). İnsanların hayvanları evcilleştirmesi çok uzun zaman öncesine dayanmaktadır. İnsanların hayvanları evcilleştirme konusunda bazı sınırlılıklar yaşandığı söylenebilir. Hayvancılık faaliyetleriyle et üretiminin yanı sıra süt, süt ürünleri, yün, deri, yumurta gibi temel besin ve giyim maddeleri de üretilmektedir. Tarımla hayvancılık arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır.

Sanayileşen dünyada hayvan ve hayvansal ürün üretimi nispeten daha istikrarlıdır. Hayvansal ürünlerde küreselleşen ticaret ve rekabet uzmanlaşmayı da beraberinde getirmektedir Hayvansal üretim sistemleri ve uzmanlaşmada değişimler meydana gelmektedir. Nüfus artışıyla birlikte hayvansal üretimde yüksek verim elde etme çabaları beraberinde gıda güvenliği sorununu ortaya çıkarmıştır. Bu durum gıda güvenliğine verilen önemi arttırmıştır. Bu durum “biyogüvenlikli sistemleri” teşvik etmektedir. (Sørensen vd., 2006:493).

Dünyada büyükbaş hayvancılık üretiminde sırasıyla Brezilya (214.659.840 milyon), Hindistan (193.462.872 milyon) ve Amerika Birleşik Devletleri (94.804.700 milyon) şeklinde sıralanmaktadır. Dünyada küçükbaş hayvan sayısı dağılışı ise sırasıyla Çin (300.721.300 milyon) ve Hindistan (223.145.401 milyon) gelmektedir (FAO, 2020).

Türkiye’de yapılan hayvancılık faaliyetlerinde önemli değişimler meydana gelmiştir. “*Tarımın ayrılmaz parçası olan hayvancılık, bugün ülkemizde eski önemini büyük ölçüde yitirmiştir*” (Yiğit, 2016:332). Bu durum hayvancılıkta dışa bağımlığımızı arttırdığından sürdürülebilirlikten uzaktır. Türkiye’de 2020 yılı itibarıyla 18.157.971 büyükbaş (sığır ve manda), 54.112.626 küçükbaş (koyun ve keçi) olmak üzere toplamda 72.270.597 adet hayvan bulunmaktadır. Bununla birlikte sağılan hayvan sayısı 31.968.157 baş olup bu hayvanlardan toplamda 22.960.379 ton süt elde edilmiştir (TÜİK, 2021).

Muş ilinde hayvancılığın geçmişi çok eski zamanlara uzanmaktadır. Muş’la ilgili kaynaklarda il genelinde “*her nevi hayvanla tavuk, hindi, kaz, ördek, arı beslendiğini, ayrıca mahsulat-ı mahalliye meyhanında, yapağı, yün, peynir, bal*” gibi hayvansal ürünlerin de üretildiği belirtilmektedir (Aykan, 2010:6).

Muş ilinde yapılan hayvansal üretim faaliyetleri, ildeki kırsal yerleşmelerin önemli temel geçim kaynakları arasında yer almaktadır. İlde mera alanları geniş yer kaplamaktadır. Bu nedenle hem besi ve ahır hayvancılığı hem de mera hayvancılığı yapılmaktadır. İl sınırları içerisinde mera alanlarının (336.062 hektar) geniş olması ve yem bitkileri üretiminin fazla olması, ildeki hayvancılık potansiyeli üzerinde etkili olmaktadır. Muş ilinin sahip olduğu hayvancılık potansiyeli geliştirilebildiği takdirde gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda daha iyi duruma gelecektir. Bunun için kırsal kalkınma çalışmalarına hız verilmeli ve kırsalda nüfusun göçü engellenmelidir.

Büyükbaş Hayvancılık: Türkiye’de 2020 yılı itibariyle 18.089.736 baş sığır, 68.235 baş manda olmak üzere toplamda 18.157.971 büyükbaş hayvan olduğu görülmektedir (TÜİK, 2021). Muş ilindeki büyükbaş hayvan sayısına bakıldığında, 1930 yılında 50.154 baş, 1940 yılında 134.625 baş, 1950 yılında 153.989 baş, 1960 yılında 199.408 baş, 1970 yılında 242.305 baş, 1980 yılında 531.495 baş, 1990 yılındaysa 235.281 olarak gerçekleşmiştir. Büyükbaş hayvan sayısının bu yıldan sonra düşmeye başladığı görülmektedir. 2020 yılında toplam büyükbaş hayvan sayısının (manda ve sığır) 331.881 olduğu değerlendirildiğinde 1980 yılındaki 531.495 büyükbaş hayvan sayısının ne kadar gerisine düştüğü görülmektedir. 1980 yılında en yüksek seviyeye ulaşan manda sayısı son yıllarda azalmıştır (Tablo 3). Muş Ovası’nın kuzeydoğusundaki yer alan Sazlıkbaşı Köyü çevresinde hidromorfik topraklar bulunmaktadır. Bu topraklar üzerinde gelişen sazlık alanlar manda için ildeki en doğal yetişme ortamı olmuştur. Bu ortam manda üretim potansiyelini yükseltmektedir.

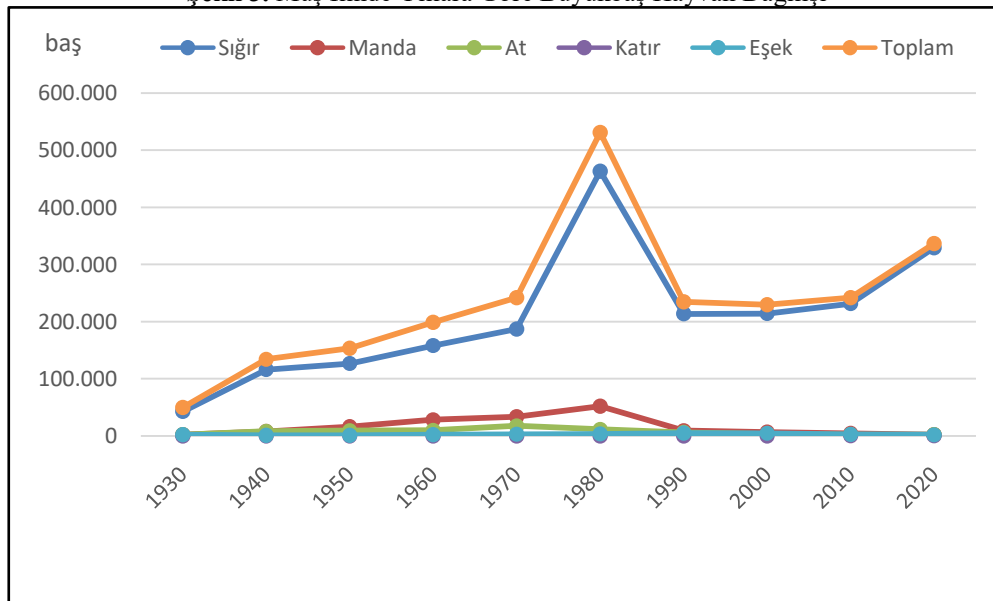
**Tablo 3.** Muş İlinde Yıllara Göre Büyükbaş Hayvan Dağılışı

Yıl	Sığır	Manda	At	Katır	Eşek	Toplam
1930	42.900	2.255	2.493	140	2.366	50.154
1940	116.540	8.035	8.480	-	1.570	134.625
1950	126.870	16.130	9.625	47	1.317	153.989
1960	158.171	28.338	10.150	112	2.637	199.408
1970	187.290	33.850	17.785	100	3.280	242.305
1980	463.733	52.162	11.580	100	3.920	531.495
1990	214.088	9.293	6.310	160	5.430	235.281
2000	214.290	6.970	3.530	240	5.120	230.150
2010	231.627	4.703	2.401	711	3.046	242.488
2020	329.672	2.209	2.330	347	2.327	336.885

Kaynak: TÜİK, 2021.

Muş ilinde, yıllara göre sığır sayısına bakıldığında 1970 ile 1980 yılları arası hızlı bir artışın olduğu görülürken 1980 ile 1990 yılları arasındaysa benzer hızda düşüşün olduğu görülmektedir. 2010 yılından sonra sığır sayısı tekrar yükselme eğilimine girdiği görülmektedir. Seçilmiş yıllar arasında at, katır ve eşek sayılarında büyük farklar görülmezken manda sayısında 1980 yılında belirgin artışın olduğu görülmektedir. 1980 yılı sığır sayısı, ilin büyükbaş hayvan potansiyeli hakkında fikir vermesi bakımından önemlidir. 2020 yılında sığır sayısı 329.672 olarak gerçekleşmiştir. Muş ilinde sığır yetiştirme çok belirgin olduğu için toplam büyükbaş hayvan sayısı da ona paralel olduğu görülmektedir (Şekil 3).

**Şekil 3.** Muş İlinde Yıllara Göre Büyükbaş Hayvan Dağılışı



Muş ilinin bütün ilçelerinde büyükbaş hayvancılık yapılmaktadır. Büyükbaş hayvanlar engebeli arazilerde yürütüldüğünde et ve süt verimleri düşmektedir. Bu nedenle büyükbaş hayvancılık faaliyetlerine daha çok yüzey şekillerinin sade olduğu arazilerde yapılmaktadır. Uygun otlak alanları ve su imkânı yeterli olduğu yerlerde

hayvancılık faaliyeti daha rahat yapılmaktadır. Bu alanlarda iklimin, mevsimin ve otlak durumunun uygun olduğu alanlarda hayvanlar otlatılmaktadır.

Muş ilinde hayvanların otladıkları alanlarda ve köy içlerinde su kaynaklarının bulunduğu yerlerde veya suyun taşındığı belirlenmiş yerlerde hayvanların su içebileceği özelliklere sahip farklı malzemelerden suvatlar yapılmıştır. Bu suvat örneklerinden sık rastlanmayan betonarme ve ahlat taşıyla kaplanan çeşmelere bitişik örnekleri görmek mümkündür.

Muş ilinde hayvanların otladıkları alanlarda su kaynaklarının bulunduğu veya taşındığı yerlerde hayvanların su içebileceği özelliklerde betonarme suvatlar daha yaygındır. Hayvanların beslenmesinde yem ve yem ürünleriyle beslenmesinin yanında su ihtiyacı için metal suvatlar kullanılmaktadır. Hayvanların tuz ihtiyacını gidermek için de belirli zamanlarda belirli alanda yüzeyi düz ve parlak olan büyükçe taşlar üzerine tuz serpmeye suretiyle tuzlama yapılmaktadır.

Muş ilinde, büyükbaş hayvanlar farklı kurumların teşvikleri ve üreticilerin öz kaynaklarıyla yapılan modern ahırlarda beslenmektedir. Modern çiftliklerde hayvanlara metal turnike şeklinde yapılan alanın önüne yapılan yemlikte yem, saman ve ot verilerek hayvanlar beslenmektedir (Foto 1). Bununla birlikte ahırların duvarlarına monte edilmiş betonarme yemlik örnekleriyle de karşılaşmak mümkündür.

**Foto 1.** Büyükbaş Hayvan Çiftliği (Karakale Köyü)



Buna karşılık otlak imkânının olmadığı yerlerde ve dönemlerde ise büyükbaş hayvanlar ahırlar ile çiftliklerde kapalı mekânlarda beslenmektedir. Bu özelliklere sahip olan ilçelerden Bulanık büyükbaş hayvancılıkta il genelinde en büyük paya sahiptir. İlde Bulanık ilçesi 2020 yılı itibariyle büyükbaş (sığır ve manda) hayvan yetiştirmede (125.712 baş ve %37,9 pay) ilk sırada yer almaktadır. Bulanık ilçesini, merkez ilçe (58.439 baş ve %17,6 pay) ve Malazgirt ilçesi (61.642 baş ve %18,6 pay) takip etmektedir. Bu ilçelerden sonra Varto (39.822 baş ve %12 pay), Korkut (23.501 baş ve %7 pay) ile Hasköy (22.765 baş ve %6,9 pay) gelmektedir. 2020 yılında il genelinde toplam büyükbaş hayvan sayısı 331.881'dir. Muş ili genelinde büyükbaş hayvan sayısında 1990-2010 yılları arasında genel olarak önemli bir artışın olmadığı söylenebilir. Ancak ilin sahip olduğu mera alanı, otlak, su kaynakları imkânlarıyla yem bitkileri üretiminin daha da artırılmasıyla büyükbaş hayvan sayısı önemli oranda arttırılabilecektir. Bu şartlar gerçekleştirildiği takdirde il, büyükbaş hayvancılık üretiminde önemli sayılara ulaşacaktır.

### 2.2.1. Küçükbaş Hayvancılık

Türkiye'de 2020 yılında 42.126.781 baş koyun, 11.985.845 baş keçi olmak üzere toplamda 54.112.626 küçükbaş hayvan olduğu görülmektedir (TÜİK, 2021). Muş ilindeki küçükbaş hayvan sayısına bakıldığında, 1930 yılında baş, 1940 yılında 476.495 baş, 1950 yılında 412.822 baş, 1960 yılında 640.515 baş, 1970 yılında 956.720 baş, 1980 yılında 1.471.450 baş, 1990 yılındaysa 1.642.020 başa çıktığı görülmektedir. 2020 yılında toplam küçükbaş hayvan sayısının 1.235.552 olduğu değerlendirildiğinde 1990 yılındaki 1.642.020 küçükbaş hayvan sayısının ne kadar aşağısına düştüğü görülmektedir. 1980 ve 1990 yıllarındaki küçükbaş hayvan sayısına

bakıldığında, günümüzde ilde hayvancılık potansiyelinin altında hayvan sayısının olduğu Tablo 4’de görülmektedir.

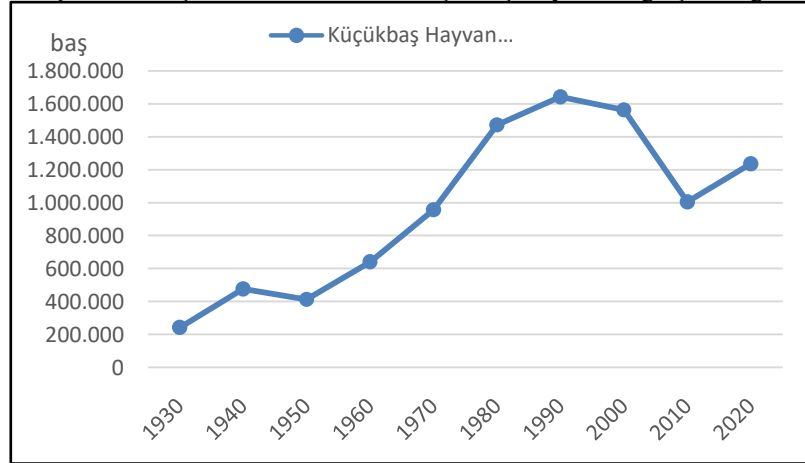
**Tablo 4.** Muş İlinde Yıllara Göre Küçükbaş Hayvan Dağılışı

Yıl	Küçükbaş Hayvan Sayısı
1930	242.426
1940	476.495
1950	412.822
1960	640.515
1970	956.720
1980	1.471.450
1990	1.642.020
2000	1.562.770
2010	1.004.831
2020	1.235.552

Kaynak: TÜİK, 2021.

Muş ilinde, yıllara göre küçükbaş hayvan sayısına bakıldığında 1950 ile 1990 yılları arası hızlı bir artışın olduğu görülürken 1990 ile 2010 yılları arasındaysa benzer hızda düşüşün olduğu görülmektedir. 2010 yılından sonra küçükbaş hayvan sayısı tekrar yükselme eğilimine girdiği görülmektedir (Şekil 4).

**Şekil 4.** Muş İlinde Yıllara Göre Küçükbaş Hayvan Dağılışı Grafiki



2020 yılındaki küçükbaş hayvan sayısının ilçe bazlı dağılımına bakıldığında merkez ilçe (565.862 baş ve %45,8 pay) ile önde yer almaktadır. Bunu sırasıyla Varto (303.995 baş ve %24,6 pay), Bulanık (158.690 baş ve %12,8 pay), Korkut (111.041 baş ve %9 pay), Malazgirt (52.152 baş ve %4,2 pay) ve Hasköy (43.812 baş ve %3,6 pay) ilçeleri takip etmektedir. Keçi sayısının ilçelere göre dağılımına bakıldığında genel olarak koyunların dağılımına paralellik göstermektedir (TÜİK, 2021).

Muş ili küçükbaş hayvancılık faaliyetleri için uygun bir coğrafyaya sahiptir. Bütün ilçelerde küçükbaş hayvancılık faaliyetleri yapılmaktadır. Otlak alanlarının fazla olması, yaylaların varlığı ilde küçükbaş hayvancılığın gelişiminde etkili olmaktadır. Yayla ve meralardaki otlakların iyi durumda olması hayvanların buralarda yılın belli dönemlerinde otlatılması üreticilerin maliyetini düşürmektedir. Muş ilinde, en fazla mera alanı merkez ilçede bulunurken Hasköy, Korkut ve Varto ilçelerinin merasının olmadığı görülmektedir.

Muş ilinde, küçükbaş hayvanlar mera ve yaylaya çıkarıldıkları dönemler dışında, köy ve mezrada farklı özelliklere sahip ahırlarda beslenmektedir. Modern çiftlik örnekleri olduğu gibi orta seviyeli ahırlara da rastlanmaktadır. Sahada bazen yıkılmak üzere olan çok eski ahırlara da rastlamak mümkündür.

Muş ilinde, en fazla yetiştirilen ve doğal ortama uyum sağlayan koyun türleri Karaman ve Karakaş'tır. Son yıllarda denenen ve verimi yüksek olan Morkaraman koyun türü yaygınlaşmıştır. Verimi yüksek koyun türü olan ve ortalama olarak bir omuru fazla olan, daha iri olan Kangal Akkaraman koyunun ilin doğal şartlarına adaptasyon çalışmasının yapılmaktadır. Olumlu neticelenmesi durumunda üretimi yaygınlaştırılmalıdır.

Morkaraman koyununun et verimi (50-90 ve 40-60 kg) iken Akkaraman koyununda (62-50 kg) olmaktadır. Kangal Akkaraman türünde ise et verimi (90-100 ve 68-72 kg) olarak gerçekleşmektedir (Tablo 5).

**Tablo 5.** Muş İlinde Yetiştirilen ve Denenmesi Muhtemel Koyun Türlerinin Özellikleri

Koyun Türü	Vücut Ölçüleri	Erkek	Dişi
Morkaraman	Cidago Yüksekliği (cm)	75	68
	Vücut Uzunluğu (cm)	72	67
	Doğum Ağırlığı (kg)	3,9	3,5
	Ergin Canlı Ağırlık (kg)	50-90	40-60
	Günlük Canlı Ağırlık Artışı (gr)	192	-
Akkaraman	Cidago Yüksekliği (cm)	73	65
	Vücut Uzunluğu (cm)	72	64
	Doğum Ağırlığı (kg)	4,7	4,4
	Ergin Canlı Ağırlık (kg)	62	50
	Günlük Canlı Ağırlık Artışı (gr)	240	-
Kangal Akkaraman	Cidago Yüksekliği (cm)	88	76
	Vücut Uzunluğu (cm)	74	66
	Doğum Ağırlığı (kg)	4,7	4,5
	Ergin Canlı Ağırlık (kg)	90-100	68-72
	Günlük Canlı Ağırlık Artışı (gr)	280	260

Kaynak: İl Tarım ve Orman Müdürlüğü Raporları, 2020

## 2.2.2. Kümes Hayvancılığı

Türkiye’de 2020 yılında 258.046.340 adet et tavuğu, 121.302.869 adet yumurta tavuğu, 4.797.793 adet hindi, 1.373.960 adet kaz, 559.620 adet ördek ve beç tavuğu olmak üzere toplamda 386.080.582 adet kümes hayvanı olduğu görülmektedir (TÜİK, 2021).

Muş ilinde, yıllar itibariyle kümes hayvanı sayısında genel olarak dalgalı bir dağılım olduğu görülmektedir. Bu dalgalı dağılımın nedenleri kümes hayvanlarının bakımının zor olması, kırsal bölgelerde yapılan üretimin ticari amaçla yapılmaması, üretimin ihtiyaç odaklı olması, fabrikasyon tavuk üretiminin gelişmesi ve bunu yapan ticari işletmelerin kümes hayvanı pazar ağlarının çok genişlemesiyle erişilebilirliklerinin artması şeklinde sıralanabilir. Tavuk üretimi miktarı Muş ili kümes hayvancılığı üretiminde diğer kümes hayvanlarına göre daha fazladır. Kümes hayvanlarının yıllar içerisindeki dağılımına bakıldığında, 2002 yılında 483.918 adet olan tavuk sayısının sonraki yıllarda düşüş göstererek 2020 yılında 422.591 adet olarak gerçekleşmiştir. Tavuk sayısı, halen 2002 yılı seviyesine çıkamadığı gibi çok gerisinde kalmıştır. Kaz üretimi, tavuk üretiminden sonra ikinci sırada gelmektedir. 2002’de 126.565 adet olarak gerçekleşen kaz üretimi 2020 yılında 156.302 adet olmuştur. Hindi sayısı dağılımına baktığımızda hindi sayısı, tavuk ve kaz sayısından sonra gelmektedir. 2002 yılında 118.595 adet olan üretim 2020’de bir miktar düşüşle 110.227 adet olarak gerçekleşmiştir (Tablo 6). Muş ili kaz ve hindi sayısında bölgede ve Türkiye’de ilk sıralarda yer almıştır.

**Tablo 6.** Muş İlinde Kümes Hayvan Cinslerinin Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	1965	1985	2002	2015	2020
Yumurta Tavuğu ve Horoz	129.000	1.068.039	483.918	262.650	422.591
Kaz	-	-	126.565	99.382	156.302
Hindi	12.000	60.400	118.595	61.182	110.227
Ördek	-	-	61.999	35.219	43.472

Kaynak: TÜİK, 2021.

Muş ilinde, kümes hayvanlarının ilçelere göre dağılımına bakıldığında kaz sayısında 2004 yılında Merkez ilçe 59.000 adetle birinci sırada yer alırken, Malazgirt ilçesinin 36.500 adetle ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Aynı yıl hindi dağılımında da aynı sıralama görülmektedir. 2020 yılındaki dağılıma bakıldığında Kaz sayısında merkez ilçenin 80.406 adetle ilk sırada yer alırken, Bulanık ilçesinin 68.806 ikinci sırada yer aldığı

görülmektedir. Aynı yıl hindi üretiminde 61.723 adet ve ördek üretiminde 25.512 adetle merkez ilçe ilk sırada yer almıştır (TÜİK, 2021).

### 2.2.3. Arıcılık

Türkiye’de 2020 yılında arıcılık faaliyeti yapan 82.862 adet işletme olduğu görülmektedir. Aynı yıl Türkiye’de 8.179.085 adet arı kovanı (eski tip ve yeni tip) olduğu görülüp 104.076 ton doğal bal üretimi ve 3.765 ton bal mumu üretimi yapılmıştır (TÜİK, 2021).

Muş ilinde arıcılık faaliyetlerinin son yıllarda gelişme gösterdiği görülmektedir. Arıcılığın önündeki en önemli engelin kış mevsiminin uzun sürmesine bağlı olarak, arıcılık faaliyetlerine uygun mevsim özelliklerinin kısa olmasıdır. Merkez ilçe arıcılık faaliyetlerinin en yoğun yapıldığı alanlardan biridir.

Kış mevsiminin uzun sürmesi, arıcılık faaliyetlerini kesintiye uğratmaktadır. Bu nedenle arıcılık faaliyetleri için başka illere gidilmektedir. Bütün ilçelerde arıcılık faaliyetleri yapılmakla birlikte arıcılık faaliyetleri en fazla merkez ilçe ve Varto ilçesinde yapılmaktadır. Muş’ta 1991 yılı itibariyle 64 adet işletme bulunurken, 2020’da işletme sayısının 295’e çıkmıştır.

Bal üretimi 1933 yılında 149 ton gerçekleşirken, bal üretiminde 1960 yılına kadar düşme olduğu görülmektedir. Bu tarihten sonra üretimde yükselme eğilimi 2020 yılına kadar devam ederek, 583 tona ulaşmıştır. Bal mumu ve kovan sayısında ise yıllar arasında daha dalgalı bir değişimin olduğu görülmektedir (Tablo 7).

**Tablo 7.** Muş İlinde Bal, Bal Mumu ve Kovan Sayılarının Yıllara Göre Dağılışı<sup>2</sup>

Yıl	Bal (ton)	Bal Mumu (ton)	Kovan (adet)
1933	149	28	33.550
1940	15	1	3.063
1950	15	0,67	5.180
1960	31	5	4.175
1970	144	8	15.365
1980	189	16	21.860
1990	203	2	7.750
2000	407	7	17.714
2010	517	90	24.271
2020	583	42	53.715

Kaynak: TÜİK, 2021.

### 2.2.4. Balıkçılık

Dünyada ekonomide ve bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler dünya balıkçılığı üzerinde etkili olmaktadır. Dünyada tutulan balık miktarı artmasına rağmen diğer gıda maddelerine kıyasla balık üretimi düşük kalmaktadır. Dünyada balık üretiminde Çin (81.096.301 ton) ile önde gelirken onu Endonezya (22.032.744 ton) ve Hindistan (12.414.190 ton) takip etmektedir (FAO, 2018). Türkiye’nin üç tarafının denizlerle kaplı olması, balıkçılık potansiyelini olumlu şekilde etkilemektedir. Balıkçılıkta en büyük pay Karadeniz Bölgesi’ne aittir. Bu bölgeyi sırasıyla Marmara, Ege ve Akdeniz bölgeleri takip etmektedir. Su ürünleri arasında ekonomik değeri olabilecek balık türü sayısı 100’ü bulur. Ancak 10 tanesi üretimin %90’dan fazlasını oluşturmaktadır (Yiğit, 2016:345-346). Türkiye’nin toplam balık üretimi 836.524 ton olarak gerçekleşmiş olup en büyük pay 262.544 tonla hamsiye aittir (TÜİK, 2020).

Muş ilinde Murat Nehri, Karasu Alparslan 1 barajı ve Alparslan 2 barajı gibi su alanlarının balıkçılığa (kültür balıkçılığına) uygun olmasına rağmen il balık üretiminde istenilen noktada değildir. İlde Alparslan 1 ve Malazgirt-Adalar önemli balık üretme çiftlikleri arasında yer almaktadır. Muş ilinde alabalık ve sazan cinslerinde toplamda 45.000 kg’lık bir üretim yapılmıştır. İlde kara yetiştiriciliğinde toplamda 20 ton/yıl kapasiteli 2 adet işletme bulunurken, 1 adet kuluçkahane işletmesinde ise 30 milyon adet/yıl gökkuşluğu alabalık ve 7 milyon

<sup>2</sup> Kovan sayılarına eski tip kovanlarda dahil edilmiştir.



Karadeniz alası adet/yıl üretilmektedir. Varto ilçesinde faaliyet yürüten kuluçkahane ihracata yönelik üretim de yapmaktadır (Tarım ve Orman Müdürlüğü, 2020).

### 2.3. Muş İlinde Yaylacılık

Yaylacılık, göçebe hayvancılığa bir yönüyle benzemektedir. Yaylacıların çoğunun yerleşik ve geçici olan iki yerleşme arasında düzenli aralıklarla hareket ettiği görülmektedir. Göçebe hayvancılıkta belli bir yerleşmeye bağlı kalmadan sürekli otlak arama ve mekân değiştirme durumu söz konusudur (Doğanay ve Coşkun, 2013:5).

Muş ilindeki yaylacılık faaliyetlerinin daha önce genelde yarı göçebelik şeklinde yapıldığı bilinmektedir. Hayvan yetiştirilmesinde türler arasında meydana gelen değişimle birlikte yaylalara çıkış yasaklarının uygulanması yarı göçebe tarzında hayvancılığın azalmasına neden olmuştur. Yaya olarak gidilen mera ve komlarda da yerleşik bir düzene geçilmiştir. “*Bazı köylerde yaylalara çıkılıp kış aylarını Karacadağ Platosu ve Diyarbakır Havzası çevresinde yaylak ve kışlak yerleşmelerinin oluşturulması göçebe hayat tarzının az da olsa devam ettiğini göstermektedir*” (Durmuş ve Çağlıyan, 2019:331).

Muş ili genel olarak engebeli ve yükseltisi fazla olan arazilerin olduğu bir ildir. Bu durum ilde yayla sayısının fazla olmasında ve yaylacılık faaliyetlerinin gelişmesinde etkili olmuştur. Hayvan yemi üretimi için gerekli olan koşullardan olan ulaşım imkânının gelişmemesi, suyun ve sulama alt yapısının olmaması, vejetasyon süresinin kısa olması ve karın uzun süre yerde kalması gibi sebeplerden dolayı yaylalarda bitkisel üretim yapılamamaktadır. Ancak bazı çayır alanlarında yapılan ot biçimi, ilin ekonomisine önemli bir katkı sağlamamaktadır.

Muş ilinde yapılan yaylacılık faaliyetlerinin en önemli avantajları arasında yaz aylarında mera ve köylerde görülen su kaynakları, otlakların azalması ve kurumasıyla sıcaklık kaynaklı hayvan hastalıklarının önüne geçilmesi bulunmaktadır. Yaylalar yazın serindir. Ayrıca yaylalar alçak kesimlere göre su kaynakları bakımından daha zengindir. Yaylalara çıkış sınırlandırılmasının olduğu yıllarda hayvancılık faaliyetleri ve hayvansal üretim olumsuz etkilenmektedir. Muş ilinde yaylaların dağılışı bakımından merkez ilçe 72 sayısı (%43) ile birinci sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla Varto ilçesi 45 (%27), Bulanık ilçesi 20 (%12), Korkut ilçesi 15 (%9), Hasköy ilçesi 13 (%8) ve Malazgirt ilçesi ise 3 (%1).

## SONUÇ

Muş ili bitkisel üretim faaliyetlerinin yapılabildiği başta Muş Ovası olmak üzere Malazgirt, Bulanık ve Liz Ovaları, Türkiye'nin önemli tarım sahaları arasında yer almaktadır. İl geniş tarım alanlarının yanı sıra hayvancılık faaliyetlerinin gerçekleştirileceği çok sayıda yayla ve meraya sahiptir. İlin sahip olduğu kaynakların üretime tam olarak dönüştürülemediği, yapılan üretimden çok daha yüksek oranda üretim yapılabilecek potansiyele sahip olduğu görülmektedir.

Muş ili, kırsal alan potansiyeli yüksek olan iller arasında yer almaktadır. Muş ilinde tarım arazileri en büyük paya sahip olmasına rağmen sulama sorunu nedeniyle verim düşük olmakta ve geliri yüksek yeni türler yaygınlaştırılmamaktadır. Bu nedenle yonca, buğday, korunga, arpa gibi birkaç ürün dışında farklı ürün desenleri denenip yaygınlaştırılması sınırlı olmaktadır. Muş ili küçükbaş ve büyükbaş hayvancılık faaliyetleri bakımından da önemli bir potansiyele sahiptir. İlde hayvan yetiştirme faaliyetleri ve hayvansal ürün üretimi bakımından potansiyelinin yüksek olduğu görülmektedir. Ancak hayvancılık faaliyetlerinde de potansiyeline rağmen henüz 1980-1990 dönemindeki seviyesine ulaşmamıştır.

Muş ilinin sahip olduğu tarım ve hayvancılık potansiyelinin değerlendirilmesi için kırsal kalkınma faaliyetlerinin yoğunlaştırılması gerekmektedir. Bununla birlikte kooperatifleşmenin geliştirilmesi, yüksek olan girdi fiyatlarının düşürülmesi ve pazar sorununun çözülmesi, verilen kredilerin kolaylaştırılıp yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bu imkânlar geliştirilip üreticiler güçlendirildiği taktirde ilin Türkiye'deki üretim içerisinde önemli paya sahip olduğu ürün sayısı daha da artarak ulusal ve uluslararası pazar payının artması mümkündür. Muş ilinde tarım ve hayvancılık faaliyetlerinin gelişmesi, kırsal kalkınmaya yansımaları için şunların yapılması önem arz etmektedir;

- ✓ Muş ilinde tarım ve hayvancılık faaliyetleriyle uğraşan üreticilerin eğitim seviyelerinin düşük olduğu bilinmektedir. Bu nedenle modern tarım yöntemlerini üretime uygulamada verilen eğitimlerin verimini düşürmektedir. Bu nedenle eğitilmiş insanların çiftçilik mesleğine yönlendirilmeli ve bu mesleğin imajı düzeltilmelidir.

- ✓ Arazilerin amacı dışında kullanılmasına kesin önlemler alınmalı, araziler planlandığı gibi amacına uygun kullanılmalıdır. Tarım alanlarının yerleşme vb. gibi amaçlarla kullanılmasına izin verilmemelidir.
- ✓ Muş'taki başta tarım olmak üzere hayvancılık ve haliyle kırsal kalkınmanın önündeki en önemli engellerden biri sulama sorunudur. Bu soruna Muş Ovası'nda önemli oranda çözüm üretecek Alparslan 2 Barajı'nın inşası tamamlanıp su tutulma aşamasına geçilmiştir. Fakat suyun araziyle buluşması için altyapı ve üstyapı projeleri çok kısa zamanda tamamlanmalıdır. Aynı zamanda ilin diğer tarım alanlarında su sorununa çözüm üretilmelidir.
- ✓ Yeni bitki türleri denenerek yaygınlaştırılmalıdır. Son yıllarda denenerek yüksek verim elde edilen (tritikale ve macar fiği) karışımı, (fiğ ve arpa) karışımı olan bitkilerin ekiminin yaygınlaştırılması gerekmektedir.
- ✓ Tarım ve hayvancılık faaliyetlerinde, girdi maliyetlerinin yüksek olması üretime büyük darbe vermektedir. Bu sorun çözülerek üreticinin yükü hafifletilmelidir.
- ✓ Muş ilinde hayvancılık faaliyetleri önemli bir yere sahiptir. Ancak henüz büyükbaş hayvancılık 1980'li yılların, küçükbaş hayvancılık ise 1990'lı yılların seviyesine ulaşamamıştır. İldeki hayvancılık üretiminin geçmişteki seviyesinin de üstüne çıkması için gereken desteklerin yapılması yayla ve mera sorunlarının çözülerek bu kaynakların etkin kullanılmasının sağlanması gerekmektedir. İlde yeni hayvan ırk ve cinslerinin denenerek yaygınlaştırılması gerekmektedir. Denenen ve yüksek verim elde edilen Morkaraman koyun yetiştiriciliği yaygınlaştırılmalıdır. Bununla birlikte bir omuru fazla ve daha iri olan Kangal Akkarman koyununun ilin coğrafik şartlarına uyumu neticelendirilip olumlu sonuç alındığı takdirde üretimi yaygınlaştırılmalıdır. Manda üretimi için doğal ortam özelliği gösteren Sazlıkbaşı köyü arazileri bu çerçevede değerlendirilmelidir.
- ✓ Muş ilinde, tarım ve hayvancılık faaliyetlerinin hammadde teminini kolaylaştırdığı gıda sanayisi, ilde en fazla gelişen sanayi kolu olmasına rağmen yetersizdir. Bu alanda faaliyet yürüten işletme sayısı ile istihdam artırılmalı, kooperatifçilik geliştirilerek marka ürünler üretmeli ulusal ve uluslararası pazar imkânı geliştirilmelidir.
- ✓ Tarım ve hayvancılık faaliyetlerinde dijital teknolojilerin kullanımı yaygınlaştırılmalıdır.
- ✓ Muş ilinde sağlanan destekler yetersiz kalmaktadır. Desteklerin tarım ve hayvancılıkta yetişmiş üreticilere verilmesi büyük önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

- AGBOOLA, Timothy Olusola, LAWRENCE, Olubunmi Balogun, KAYODE, Ayantoye, TIMOTHY, Akinwale Oladele ve AYODEJI, Ayo-Bello Taofeek (2020), "Soil Conservation Techniques Among Arable Crop Farmers in Odo Otin Local Government Area, Osun State: A Multinomial Logit Approach", **Journal of Soil Science and Environmental**, S.11(2), ss.50-56.
- AKAY ERTÜRK, Selma (2009), "Zeytinbağı (Trilye)'nda İmkânları", **İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Coğrafya Dergisi**, S.19, ss.1-27.
- AKTAŞ, Hüsnü, ERDEMCİ, İrfan, KARAMAN, Mehmet, KENDAL, Enver ve TEKDAL, Sertaç (2017), "Bazı Kışlık Ekmeklik Buğday Genotiplerinin Tane Verimi ve Bazı Kalite Özellikleri Bakımından GGE Biplot Analiz Yöntemi İle Değerlendirilmesi", **Türk Doğa ve Fen Dergisi**, S.6(1), ss.43-51.
- ALSTON, Julian M. ve PARDEY, Pihlip G. (2020), "Innovation, Growth and Structural Change in American Agriculture", **National Bureau of Economic Research (E-Article)**, <https://www.nber.org/system/files/chapters/c14376/c14376.pdf> (Erişim Tarihi: 29.11.2020).
- ARSLAN, Mehmet (2017), "Fatty Acid Characteristics of Grass Pea (*Lathyrus Sativus*) in an East Mediterranean Environment", **Cogent Chemistry**, S.3(1), ss.1-8.
- AYKAN, Güven (2010), **Muş Almanacağı**, (Yazarın Kendi Yayını), Muş.
- AYKAN, Güven (2017), **Muş Sancağı**, (Yazarın Kendi Yayını), Ankara.
- BALCI AKOVA, Süheyla (2019), "Tarım Coğrafyası", **Beşeri ve Ekonomik Coğrafya** (Ed. Mesut Doğan, Özlem Sertkaya Doğan), Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

- BOZKOYUN, Mehmet, BAYTAR, İrfan ve ERGİNYÜREK, Murat (2019), “*Gevaş İlçesinde Tarımsal Arazi Kullanımı ve Planlamasına Yönelik Öneriler*”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.7(96), ss.428-442.
- DOĞAN, Mesut (2011), **Mengen Havzasının Beşeri ve İktisadi Coğrafyası**, Mengen Köylere Hizmet Götürme Birliği Yayını, İstanbul.
- DOĞAN, Mesut (2019), “*Türkiye’de Tarım, Hayvancılık ve Ormancılık*”, **Türkiye Beşeri ve Ekonomik Coğrafyası** (Ed. Serkan Doğanay, Mete Alım), Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- DOĞANAY, Hayati ve COŞKUN, Ogün (2013), “*Türkiye Yaylacılığındaki Değişme Eğilimleri ve Başlıca Sorunları*”, **Doğu Coğrafya Dergisi**, S.18(30), ss.1-28.
- DOĞANAY, Hayati ve COŞKUN, Ogün (2015), **Tarım Coğrafyası**, Pegem Yayınları, Ankara.
- DURMUŞ, Esen ve ÇAĞLIYAN, Ayşe (2019), “*Muş İlinde Yaylaların Dağılışı*”, **Turkish Studies**, S.14(2), ss.325-353.
- SØRENSEN, Jan Tind, EDWARDS, Sandra, NOORDHUIZEN, Jos ve GUNNARSSON, Stefan (2006), “*Animal Production Systems in The Industrialized World*”, **Revue Dcientifique et Technigue (International Office of Epizootics)**, S.25(2), ss.493-503.
- TÜİK – TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (2021), **Türkiye İstatistik Kurumu Raporları**, TÜİK Yayını, Ankara.
- TÜMERTEKİN, Erol ve ÖZGÜÇ, Nazmiye (2004), **Beşeri Coğrafya**, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- TÜMERTEKİN, Erol ve ÖZGÜÇ, Nazmiye (2015), **Ekonomik Coğrafya**, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- YILMAZ, Mustafa ve BAYRAM, Gamze (2019), “*Farklı Peg Konsantrasyonlarının Bazı Yonca Eşitlerinin Çimlenme Özelliklerine Etkileri*”, **Muş Ovası Uluslararası Tarım Kongresi Bildiriler Kitabı**, 24-27 Eylül 2019, Muş Alparslan Üniversitesi Yayını, Muş, ss.105-119.
- YİĞİT, Ali (2016), “*Türkiye’de Tarım-Hayvancılık-Ormancılık*”, **Türkiye Coğrafyası ve Jeopolitiği** (Ed. Meryem Hayır Kanat), Nobel Yayınları, Ankara.
- ZENCİRCİ, Nusret (2015), “*Anadolu’da Buğday Hasadının Sosyo Kültürü ve Diyalektolojisi*”, **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.15(3), ss.247-258.
- <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QA/visualize> (Erişim Tarihi: 01.12.2020).
- [http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk\\_istatistik\\_yilliklari](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari) (Erişim Tarihi: 23.12.2020).
- [http://www.tarimkutuphanesi.com/bugday\\_yetistiriciligi\\_00033.html](http://www.tarimkutuphanesi.com/bugday_yetistiriciligi_00033.html) (Erişim Tarihi: 29.11.2020).
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bilimsanat&view=bilimsanat&kategori1=bakdetay2&sozid=IKT](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&view=bilimsanat&kategori1=bakdetay2&sozid=IKT) (Erişim Tarihi: 26.12.2020).
- <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=92&locale=tr> (Erişim Tarihi: 11.05.2021).
- <https://www.tarim.com.tr/Egitimli-Ciftci-Bilincli-Tarim,195y> (Erişim Tarihi: 29.11.2020).
- <https://www.tarimorman.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 18.11.2019).

# Tedarik Zinciri Yönetiminde Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Malatya İli Örneği<sup>1</sup>

*Sustainability Practices in Supply Chain Management And Malatya City Example*

**Salih GÜLTEKİN**

*Blm. Uzm., İnönü Üniversitesi,  
SBE, slhgultekin@gmail.com*

<https://orcid.org/0000-0002-9371-4111>

Makale Başvuru Tarihi: 28.06.2021

Makale Kabul Tarihi: 16.08.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Mustafa DESTE**

*Dr. Öğr. Üyesi, İnönü Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü, mustafa.deste@inonu.edu.tr*

<https://orcid.org/0000-0001-5781-6543>

## **Anahtar Kelimeler:**

## **ÖZET**

*Tedarik Zinciri  
Yönetimi,*

*Sürdürülebilir  
Tedarik Zinciri  
Yönetimi,*

*Sürdürülebilirlik,*

*Sürdürülebilir  
Üretim,*

*Yeşil Tedarik,*

*Tedarik zinciri yönetimi kapsamında, sürdürülebilirliğin üç boyutu olan ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik başlıklarının kapsamlı olarak ele alındığı bu çalışmada; Malatya ili organize sanayilerinde faaliyet gösteren işletmeler üzerine bir araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırma ile son yıllarda önemi hızla artan "sürdürülebilirlik" kavramını, tedarik zinciri yönetimi bağlamında ele alarak, literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, çalışma kapsamındaki işletmelerin, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi konusundaki engel ve algularının ölçülmesine, engel ve algı düzeylerinin işletmelerin temel bazı özelliklerine göre dağılımında farklılık olup olmadığının tespit edilmesine çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, işletmelerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algı ve engel düzeylerinin, işletmelerin; ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansları ile olan ilişkisi incelenmiştir. Son olarak araştırma konusu işletmelerin; ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın, hem değerlendirme ve çözüm önerileri için kullanılmasına hem de Malatya ili organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilirlik yaklaşımlarını ortaya koyabilecek bir envanter oluşturulmasına katkı sağlayacağını ifade etmek mümkündür.*

## **ABSTRACT**

### **Keywords:**

*Supply Chain  
Management,*

*Sustainable Supply  
Chain Management,*

*Sustainability,*

*Sustainable  
Production,*

*Green Supply,*

*Within the scope of supply chain management, in this study, the three dimensions of sustainability, namely economic, environmental and social sustainability, are comprehensively discussed; a research was conducted on the enterprises operating in the organized industries of Malatya province. With this research, it is aimed to contribute to the literature by considering the concept of "sustainability", whose importance has increased rapidly in recent years, in the context of supply chain management. For this purpose, within the scope of the study, it was tried to measure the obstacles and perceptions of the enterprises about sustainable supply chain management, and to determine whether there is a difference in the distribution of the barriers and perception levels according to some basic characteristics of the enterprises. In addition, in this study, the relationship between the sustainable supply chain management perception and barrier levels of enterprises and their economic, environmental and social sustainability performances were examined. Finally, the relationship between the economic, environmental and social sustainability performances of the research subjects companies was analyzed. In this context, it is possible to state that the study will contribute to both the use of evaluation and solution suggestions and the creation of an inventory that can reveal the sustainability approaches of the enterprises operating in the organized industrial zones of Malatya.*

1 Bu makale, Salih GÜLTEKİN (1. Yazar) tarafından 2021 yılında Dr. Öğr. Üyesi. Mustafa DESTE (2. Yazar) danışmanlığında hazırlanarak İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden kabul edilen "Tedarik Zinciri Yönetiminde Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Malatya İli Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden elde edilmiştir.

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin üretmiş oldukları mal veya hizmetlerin, hammaddeden nihai kullanıcıya ulaşması ve satış sonrası hizmetlere kadar olan tüm süreçlerin yönetilmesi olarak ifade edilen, Tedarik Zinciri Yönetimi kavramının önemi son yıllarda giderek artmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, “*hammadde temini yapan, onları ara mal ve nihai ürüne çeviren ve nihai ürünleri müşterilere dağıtan, üretici ve dağıtıcıların oluşturduğu bir ağ*”, şeklinde tanımlanmaktadır (Lee ve Billington, 1992:66). İşletmelerin rekabet gücünü önemli ölçüde etkileyen bu kavram, hızla artan küreselleşme, hızlı nüfus artışı, ürün ve hizmet çeşitliliğinde meydana gelen artışlar gibi nedenlerle birlikte işletmelerin hatta ülkelerin gündeminde daha sık yer almaktadır.

Uluslararası ticaretin artması, pek çok ülkenin bütçesini geride bırakan çok uluslu şirketlerin faaliyet alanlarının genişlemesi, işletmeler ve ülkeler için tedarik zinciri yönetiminin öneminin giderek artmasına neden olmaktadır. Ayrıca, hızla artan üretim ve tüketimin beraberinde getirmiş olduğu; küresel çapta karbon salınımındaki artış, endüstriyel atıkların su kaynakları ve toprağın kirliliğine sebep olması, tehlikeli kimyasal madde kullanımının artışı gibi nedenlerle tedarik zinciri yönetiminin sürdürülebilirliği konusu gündeme gelmiştir. Dünyamız ve özelde işletmeler yukarıda bahsedilen nedenlerle oluşan çevresel problemlerin yanında, sosyal ve ekonomik sorunlarla da karşı karşıyadır. Bu sorunlardan hareketle son yıllarda tedarik zinciri yönetimi kavramı Sürdürülebilirlik bağlamında ele alınmaktadır.

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, sürdürülebilir kalkınmanın üç boyutundan, yani ekonomik, çevresel ve sosyal hedefleri bütünleştirirken, tedarik zinciri boyunca şirketler arasındaki işbirliğinin yanı sıra, malzeme, bilgi ve sermaye akışlarının yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Galal ve Abdul Moneim, 2016:419). Yeşil tasarım, envanter yönetimi, yeniden üretim için, üretim planlama ve kontrol, ürün geri kazanımı, ters lojistik, atık yönetimi, enerji kullanımı ve emisyonların azaltılması gibi konular sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin odaklandığı diğer uygulamalardır (Zailani vd., 2012:331).

Bu çalışma ile Malatya ili Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi konusundaki engel ve algılarının tespit edilmesi, engel ve algı düzeylerinin işletmelerin temel bazı özelliklerine göre dağılımında farklılık olup olmadığının açıklanması amaçlanmıştır. Ayrıca katılımcı işletmelerin, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algı ve engel düzeylerinin, işletmelerin; ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansları ile olan ilişkisi incelenmiştir. Son olarak araştırma konusu işletmelerin; ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansları arasındaki ilişki incelenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL AÇIDAN SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Küresel ısınma, hem doğal hem de yenilenemeyen kaynakların tükenmesi, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde artan endüstriyel faaliyetler, hükümet kurumlarının ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların, bu konulardaki endişeleri, çeşitli paydaşları sürdürülebilirliğe odaklanmaya zorlamıştır (Ageron vd., 2012:171). Bu bağlamda, işletmeler için hayati önem taşıyan tedarik zincirlerinin; ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan sürdürülebilir olması, hem işletmelerin devamlılığı hem de üzerinde yaşadığımız dünya için kritik derecede öneme sahiptir.

### 2.1. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Boyutları

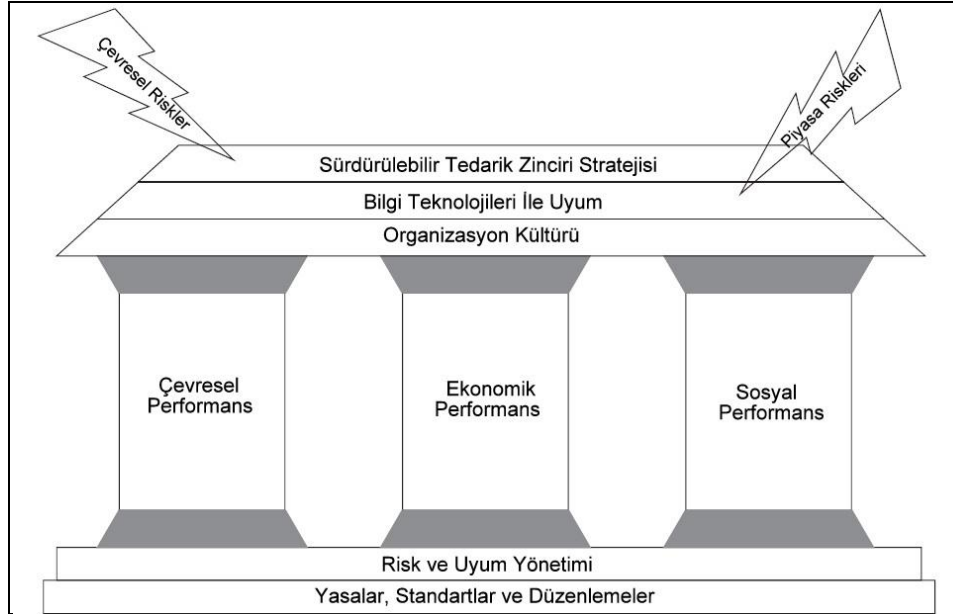
Birçok alanda meydana gelen çevre bilinci, kamuoyu baskıları ve yasal düzenlemelerin etkisiyle, şirketler; kirlilik düzeyi azaltılmış üretim sistemleri ortaya çıkarmak, atık seviyelerini düşürmek, çevresel riskleri yönetebilmek ve sosyal sorumluluk bilinciyle faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere, tedarik zincirlerini, çevreye daha duyarlı bir yapı haline getirmekte ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimini benimsemektedirler (Arı ve Ergin, 2018:11).

İşletmeler, fiyatlardaki dalgalanmalar ve iklim değişikliği gibi birbiriyle ilişkili çok sayıda ekonomik ve çevresel zorluğa yanıt olarak, tedarik zincirlerini incelemeye başlamışlardır. Çevrenin korunmasına duyulan ihtiyaç ve doğal kaynaklara duyulan artan talep, şirketleri iş modellerini yeniden gözden geçirmeye ve tedarik zinciri faaliyetlerini yeniden yapılandırmaya zorlamaktadır (Wu, 2011:577).

Wittstruck ve Teuteberg (2010), sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin ana bileşenlerini ve onu tehdit eden riskleri, Şekil 1’de yer aldığı gibi, “*Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Evi*” adıyla şematik bir şekilde ifade etmiştir (Wittstruck ve Teuteberg, 2010:143).

Şekil 1’de ifade edildiği gibi, sürdürülebilirliğin farklı boyutları (ekonomik, çevresel, sosyal), sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin güçlü üç dayanağını oluştururken; risk ve uyumluluk yönetimleri, yasalar, standartlar ve düzenlemeler STZY’nin temelini oluşturur. Etkili bir sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi stratejisi, bilgi teknolojileri ile uyum ve yerleşik organizasyon kültürü, çevresel ve piyasa kaynaklı tehditlere karşı işletmeleri başarıyla koruyabilir.

**Şekil 1.** Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Evi



Kaynak: Wittstruck ve Teuteberg, 2010:143.

### 2.1.1. Ekonomik Boyut

İşletmeler için en önemli rekabet avantajlarından biri olan kârlılık veya ekonomik büyüme, iş süreçlerinin de sürdürülebilir olmasına katkı sağlamaktadır. Kalite, verimlilik, müşteri taleplerine hızlı cevap verebilme gibi faktörler kârlılıkla birlikte, ekonomiyi etkileyen diğer unsurlardır (Şişman vd., 2016:78). Ekonomik sürdürülebilirlik performansını artırmak için, tedarik zincirinin üyeleri, tedarikçileriyle var olan ilişkilerinin sürdürülebilirliğini sağlamalıdır. Böylece zincir katılımcısı olan işletmeler, hammadde ve yardımcı malzeme tedariki süreçlerinde sürdürülebilirlik standartlarını karşılayabilmede ve uygulamada devamlılığa ulaşabilir (Toker, 2017:307).

Tablo 1’de sürdürülebilirliğin ekonomik boyutları, fayda ve ölçüm kriterleri yer almaktadır.

**Tablo 1.** Ekonomik Boyutlar, Faydalar ve Ölçüm Örnekleri

Ekonomik Boyut	Faydalar ve Sağlanan İyileşmeler	Ölçümler
<b>Kalite</b>	Ürün ve hizmet kalitesinde artış / Müşteri hizmet seviyesi / Kullanılabilirlik / Uygunluk	Stok dışı kalma, müşteriye yanıt süresi, ürün gecikmesi, zamanında teslimat, güvenli teslim, müşteri memnuniyeti, müşterilerin şikâyetleri, ürün kullanılabilirliği.
<b>Etkinlik</b>	Verimliliğin sağlanması / Maliyetlerin düşmesi	Nakit akışı, stok seviyesi, toplam lojistik giderleri, katma değer verimliliği, depo kullanımı, dönen varlıklar, teslimat maliyeti
<b>Müşteri Taleplerine Yanıt Verebilirlik</b>	Müşteri taleplerinin karşılanması / Pazar değişimine yanıt / Esneklik	Pazara giriş zamanı, üretim esnekliği, tüketiciye cevap süresi, takip ve izleme performansı, siparişin esnekliği

Kaynak: Çetinkaya vd., 2011:61.

### 2.1.2. Çevresel Boyut

Gelişmekte olan (veya yakın zamanda ortaya çıkan) pazarlarda, müşterilerden gelen taleplerin artması, doğal kaynakların korunmasına duyulan ihtiyaç ve yasal düzenlemeler, işletmeler ve tedarik zincirleri için, çevresel sorunları ve standartları hayati hale getirmiştir (Gopalakrishnan vd., 2012:196). Tablo 2’de sürdürülebilirliğin çevresel boyutlarının uygulamadaki kazanımları ve ölçüm kriterleri yer almaktadır.

**Tablo 2.** Çevresel Boyutlar, Faydalar ve Ölçüm Örnekleri

Çevresel Boyut	Faydalar ve Sağlanan İyileşmeler	Ölçümler
<b>Emisyonlar / Salımlar</b>	Salınan karbondioksit Çevre kirliliğine neden olan diğer salımlar	Her litrede ortaya çıkan, harcanan karbondioksit oranı, toplam karbondioksit salınımı, azalan karbondioksit salınım oranı
<b>Doğal Kaynak Kullanımı</b>	Tüketilen yakıt miktarı Tüketilen su miktarı Arsa kullanım miktarı Tüketilen enerji miktarı	Yakıt tüketiminin azalması, su tüketiminin azaltılması, arsa kullanım miktarı, her depo için sarf edilen enerjinin miktarı
<b>Atıklar ve Geri Dönüşüm</b>	Atıkların azaltılması Malzeme ve ürünlerin geri dönüşümü Bio-enerji malzeme kullanımı	Geri dönüştürülebilir ambalaj oranı, malzeme kayıplarının azalması, taşıma hasarlarının azalması, sızıntıların azaltılması, zamanı geçmiş veya eskimiş ürünlerin azalması

Kaynak: Çetinkaya vd., 2011:62.

### 2.1.3. Sosyal Boyutlar

Sosyal boyutu ile sürdürülebilirlik, gelişmeyi ve kalkınmayı da içeren ilerleme ile toplumun din, hukuk sistemi, eğitim, gelenekler, iletişim gibi ekonomi ile ilişkisi olmayan bir temel üzerinde vücut bulan değerler sistemi ve sosyal normları arasındaki dengeye odaklanır (Akgül, 2010:157).

Bir tedarik zincirinin sosyal sorumluluğunun üç ana yönü vardır: toplum, çalışanlar ve müşteriler (Gopalakrishnan vd., 2012:196). Tedarik zinciri içerisinde yer alan işletmelerin sosyal sorumluluğu, iş dünyasında etik davranışlarda bulunma, ekonomik kalkınmaya katkıda bulunma konusundaki sürekli bağlılık, işgücünün ve ailelerinin yanı sıra yerel topluluk ve toplumun yaşam kalitesini de iyileştirmesi olarak tanımlanır (Castka ve Balzarova, 2008:276). Tablo 3’de sürdürülebilirliğin sosyal boyutları, faydaları ve ölçüm kriterleri verilmiştir.

**Tablo 3.** Sosyal Boyutlar, Faydalar ve Ölçüm Örnekleri

Sosyal Boyut	Faydalar ve Sağlanan İyileşmeler	Ölçümler
<b>Sağlık ve Güvenlik</b>	Salınan tehlikeli gaz ve atık miktarının azalması Kazaların azalması Çalışma şartlarının iyileşmesi	İş sağlığı ve güvenliği konularında eğitim alan çalışan/tedarikçi/taşeron sayısı, firmada meydana gelen kazaların sayısı, 3. partinin sebep olduğu kazaların sayısı, kayıplar, tehlikeli kazaların miktarı, salınan kimyasal gaz oranında düşüş sağlanması, kaza riskinin azaltılması
<b>Çalışanlar</b>	İstihdam artışı Eğitim İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması	Üretim miktarı, yaratılan yeni istihdam sayısı, yeni sistem için eğitim alan çalışan sayısı, eğitim gören çalışanların %’si, uzun dönemde işgücü sayısı, personel devamsızlığı
<b>Gürültü</b>	Sesin şiddetinde azalma Zamanlama ve yerleşim düzeni	Gürültü miktarının düşürülmesi, depolama operasyonundan kaynaklanan gürültünün azaltılması, üretim alanında ortaya çıkan faaliyetler

Kaynak: Çetinkaya vd., 2011:63.

## 2.2. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Kapsamında Yapılan Literatür İncelemesi

Gopalakrishnan vd. (2012), gerçekleştirdikleri araştırma ile havacılık ve uzay sanayinde faaliyet gösteren BAE'nin (British Aerospace Systems) sürdürülebilirlik girişimleri ve etkinlikleri genel olarak ele alınmış, sürdürülebilir bir tedarik zinciri için gereken temel unsurların; (ekonomik, çevresel, sosyal boyutlar) birbirine olan bağımlılığı incelenmiştir. Çalışma sonucunda ortaya konulan çerçevede, tedarik zincirinin çeşitli unsurlarının ilişkisel ortaklığının sağlanması ve sürdürülebilirlik boyutlarının bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasıyla ekonomik faydalar elde edilebileceği ortaya konmuştur.

Beske vd. (2014) yaptıkları çalışma ile gıda endüstrisini, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dinamik yetenekler kriterleri ile incelemişlerdir. Hakemli dergilerde İngilizce olarak yayınlanan, sürdürülebilir gıda tedarik zincirleri hakkındaki yayınları (52 makale), içerik analizi yöntemi ile incelemişlerdir. Şirketlerin STZY uygulamaları ile TZY üzerindeki kontrolünü ve rekabet avantajını korumaya yönelik öneriler sunulmuştur. Çalışma sonunda, literatür taramasına dayanarak sekiz farklı öneri sunulmaktadır. Bunlar;

- Bilgi Değerlendirmesi
- Bilgi Edinme
- Yetenek Geliştirme
- Ortak Arama, Seçimi ve Entegrasyonu
- Tedarik Zinciri Bağlantı Vakfı
- Ürün ve Süreç Geliştirme
- İlişki Yönetimi
- Etkin Kontrol

Carter ve Rogers (2008)'ın yaptıkları araştırmanın amacı, tedarik zinciri yönetimi alanında sürdürülebilirlik kavramını tanıtmak ve tedarik zinciri yönetimi bağlamında çevresel, sosyal ve ekonomik performans arasındaki ilişkileri göstermek için kavramsal bir teori oluşturmak ve geniş kapsamlı bir literatür taraması yapmaktır. Çalışma sonucunda ortaya konulan öneriler;

- Stratejik olarak STZY'yi üstlenen firmalar, üçlü alt çizginin, üç bileşeninden (ekonomik, çevresel, sosyal boyutlar) sadece bir veya ikisini takip eden firmalardan daha yüksek ekonomik performans elde etmesi beklenmektedir.
- Sosyal, çevresel kaynakları ve bilgiyi birleştiren tedarik zincirlerinin, taklit edilmesi daha zor olabilir, böylece ekonomik sürdürülebilirlik sağlanabilecektir.
- Azalan doğal kaynaklara daha etkili bir şekilde uyum sağlayan organizasyonlar, artan çeşitlilik ve insan haklarında iyileştirme çağrıları gibi sosyal değişimlerle birlikte, daha ekonomik olarak sürdürülebilir olacaktır.
- Kilit dış kaynaklara bağımlı olan firmalar, dikey koordinasyon yoluyla ekonomik sürdürülebilirliklerini geliştirebilirler.

Wolf (2011) yaptığı çalışma ile sürdürülebilir bir tedarik zinciri yönetimi entegrasyonunun, tutarlı ve test edilebilir bir modelini ortaya koymayı amaçlamıştır. Alman imalat endüstrisinden dört örnek alarak, sürdürülebilirliğin TZY'ye entegrasyonunu mümkün kılan veya engelleyen en önemli faktörler belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırma sonucunda ortaya konulan faktörler;

- Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi entegrasyonu için paydaş entegrasyonu yeteneği gereklidir.
- Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi entegrasyonu için bir sürdürülebilirlik stratejisi ve uygun performans önlemleri gereklidir.
- Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi entegrasyonu için liderlik desteği gereklidir.
- Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi entegrasyonu için ek insan kaynaklarına yatırım yapılması ve yeteneklerin/becerilerin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Her seviyedeki tüm tedarikçilerle, yakın tedarikçi ilişkileri, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi entegrasyonunu desteklemektedir.



Ageron vd. (2012), tedarik zinciri yönetiminde sürdürülebilirliğin önemini kavramak, teorik bir çerçeve geliştirmek ve daha sonra çerçeveyi araçlarla incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Seçilen Fransız şirketlerinin algı ve uygulamalarını kullanarak deneysel bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre;

- Dış faktörler veya baskılar STZY' nin gelişimi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
- Sürdürülebilirlik stratejileri ve eylem planları, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi üzerinde performans hedeflerine göre daha olumlu sonuçlara sahip olma eğilimindedir.
- Aktif, kolektif ve reaktif karar verme yaklaşımlarının STZY üzerinde proaktif, işbirlikçi ve bireysel yaklaşımlardan daha olumlu etkileri vardır.
- Finansal engeller, STZY üzerinde finansal olmayan engellerden daha fazla etkiye sahiptir.
- Müşteri memnuniyeti, tedarikçi yeniliği, kalite ve kapasite gibi önemli faydaların, sürdürülebilir tedarik zinciri üzerinde; teslim süresi, maliyet, esneklik ve envanter optimizasyonundan daha olumlu etkileri vardır.
- Tedarikçinin üst yönetim vizyonu ve destekleri STZY' de kritik bir başarı faktörüdür.

Harms vd. (2012), çalışmalarında, Alman borsalarında işlem gören büyük ve orta büyüklükteki şirketlerin tedarikçi yönetimi ile ilgili iki STZY stratejik yaklaşımını incelemektedir. Ankete dayalı analiz, büyük Alman hisse senedi şirketlerinin ağırlıklı olarak risk odaklı STZY stratejileri uyguladığını ortaya koymaktadır.

Tchaikovsky (2017), hazırlamış olduğu doktora tezinde, kaynak bağımlılığı teorisine dayanarak, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, paydaş baskısı ve kurumsal sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmanın sonuçları, sürdürülebilir uygulamalar ile finansal performans arasında ve paydaş baskısı ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışmanın sonuçları, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve paydaş baskısının kurumların kurumsal sürdürülebilirlik performansını artırmak için kullandıkları stratejileri doğrudan etkilediğini de göstermiştir.

Ahi ve Searcy (2013), yeşil tedarik zinciri yönetimi ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin yayınlanmış tanımlarını saptamayı ve analiz etmeyi amaçlamışlardır. Yeşil tedarik zinciri yönetimi için toplam 22, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi için 12 tanım belirlemişlerdir. Analiz, YTZY tanımlarının genellikle STZY için olanlardan daha dar kapsamlı olduğunu ve çevresel, akış ve koordinasyon odaklarının özelliklerine vurgu yaptığını göstermektedir. Bazı STZY tanımları, YTZY tanımlarıyla büyük ölçüde örtüşüyor olsa da, STZY' nin temelde YTZY' nin bir uzantısı olduğu iddia edilmektedir.

Seuring ve Müller (2008), uzmanların görüşleri ile katkıda bulunmalarının istendiği bir Delphi çalışmasının bulgularını sunmaktadır. Bu araştırma projesinde üç farklı uzman grubu seçilmiştir; akademik araştırmacılar, sivil toplum kuruluşlarından uzmanlar ve kurumsal sürdürülebilirlik yöneticileri. Çalışmada, STZY kapsamında dört ana konu tanımlanmıştır. Yapılan anket sonucu, dört ana başlık altında öncelik gösteren konular;

- Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi İçin Baskılar ve Teşvikler : Bu başlık altında iki baskın neden tespit edilmiştir. Bunlar; sürdürülebilir ürün ve hizmetler için nihai müşteri talebi ve hükümet düzenlemeleridir.
- Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimine Etkilerini Belirleme ve Ölçme : Bu başlık altında, temel olarak sürdürülebilirliğin üç boyutunun (ekonomik, çevresel ve sosyal), tedarik zinciri yönetimini nasıl etkiledikleri değerlendirilmiştir. Ekonomik boyut en önemlisi olarak görülmektedir. Sırasıyla çevresel ve sosyal boyutlar gelmektedir.
- Tedarikçi Yönetimi : Çevresel ve sosyal kriterleri içeren tedarikçi seçimi öncelikli olarak görülmüştür. Onu tedarikçilerin denetlenmesi ve izlenmesi konusu takip etmektedir.
- Tedarik Zinciri Yönetimi (Tedarik Zincirinde Yer Alan Tüm Şirketlerin Sorunları) : Bu başlık altındaki en önemli sonuç, tedarik zinciri üyeleri arasındaki işbirliği ve iletişim olarak ortaya çıkmıştır. Bunu tedarik zinciri boyunca risk yönetimi izlemektedir.

Şişman vd. (2016), tedarik zinciri yönetiminin boyutları kapsamında, kurumsal sürdürülebilirliğin, işletmelerin finansal performansı ile ilişkisini incelemiştir. Bu kapsamda araştırmacılar, Borsa İstanbul'da işlem gören ve Sürdürülebilirlik Endeksinde bulunan 50 işletmenin KSS (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) ya da sürdürülebilirlik

raporlarını incelemiş, 2013 yılında uygulanmış olan sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının, işletmelerin 2014 yılı finansal performanslarına etkisini test etmişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre, ekonomik tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile varlık ve öz sermaye kârlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiş, çevresel ve sosyal tedarik zinciri yönetimi faaliyetleri ile varlık ve öz sermaye kârlılığı arasında ise anlamlı ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Zailani vd. (2012), yaptıkları araştırma ile sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının, çevresel satın alma ve sürdürülebilir paketleme uygulama kapsamını araştırmaktadır. Çalışma ayrıca, bu uygulamaların sürdürülebilir tedarik zinciri performansı konusundaki sonuçlarını da incelemektedir. Malezya'daki 400 üretim firması arasında posta yoluyla bir anket yapılmıştır. Çalışma, çevresel satın almanın üç kategori (ekonomik, sosyal ve operasyonel) üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, sürdürülebilir ambalajlamanın ise çevresel, ekonomik ve sosyal sonuçlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Araştırma sonucunda, STZY uygulamalarının, sürdürülebilir tedarik zinciri performansı üzerinde, özellikle ekonomik ve sosyal açıdan olumlu bir etkiye sahip olduğunu ampirik olarak kanıtladığı ifade edilmiştir.

Wittstruck ve Teuteberg' in (2012), ortaya koydukları çalışmanın amacı, elektrik-elektronik endüstrisinde, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin kilit başarı faktörlerini belirlemek ve yönetim uygulamalarının etkilerinin analiz edilmesidir. Başarı faktörleri sistematik bir literatür taraması ile tanımlanmış ve daha sonra açıklayıcı bir modele entegre edilmiştir. Sonuçlar, sürekli bilgi alışverişinin tüm tedarik zinciri ortakları için yararlı olduğunu göstermektedir. Bilgi sağlama ve strateji paylaşımının, ağlar içinde başarılı STZY için belirleyici faktörler olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kapalı döngü sistemlerinde modellenen işlemlerin, malzeme ve enerji verimliliğini artırmaya katkıda bulunduğu sonucu elde edilmiştir.

Yapılan çalışmalar kapsamında, yeşil tedarik zinciri yönetimi, lojistik yönetimi gibi konu başlıklarının yanında, özgün bir sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi tanımı yapılarak yeni bir çerçeve oluşturma çabası görülmektedir. Yapılmış çalışmalar kapsamında genel olarak görülmektedir ki sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını hayata geçiren işletmeler, sürdürülebilirlik faaliyetleri için kısa vadede birtakım maliyetlere katlanmak durumunda kalsalar da orta ve uzun vadede; şirket performansı, müşteriler nezdindeki şirket imajı ve olumsuz çevresel etkilerin azaltılması konularında pozitif geri dönüş almaktadırlar.

### **3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARI VE MALATYA İLİ ÖRNEĞİ**

Makalenin bu kısmında araştırmanın konusu, önemi, amacı, modeli, örnekleme, kısıtları (sınırlılıkları), veri toplama yöntemleri, veri analiz yöntemleri ve güvenilirliği detaylı olarak ele alınarak elde edilen bulgular tartışılacaktır.

#### **3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli**

Günümüz dünyasında hızla artan rekabet koşulları, üretim ve tüketim miktarının, nüfus artışı ile birlikte katlanarak artması ve bunun sonucunda oluşan iklim değişikliği, arz ve enerji güvenliği gibi sorunları beraberinde getirmekte ve sürdürülebilirlik kavramının önemi giderek artmaktadır. Bu bağlamda, tedarik zincirlerinin sürdürülebilir hale getirilmesi, işletmelerin son yıllarda üzerinde önemle durdukları konuların başında gelmektedir.

Üretim işletmelerinde de giderek artan öneminden hareketle, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamaları kapsamında, literatür incelenerek elde edilen bilgiler ışığında, Malatya Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler merkeze alınarak, anket yönteminin kullanıldığı uygulamalı bir araştırma yapılmıştır.

#### **3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri**

Araştırmanın amacı, son yıllarda önemi hızla artan “sürdürülebilirlik” kavramını, tedarik zinciri yönetimi bağlamında ele alarak literatüre katkı sağlanması ve Malatya ili Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi konusundaki engel ve algılarının tespit edilmesi, engel ve algı düzeylerinin işletmelerin temel bazı özelliklerine göre dağılımında farklılık olup olmadığının açıklanmasıdır. Ayrıca bu çalışma ile işletmelerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algı ve engel düzeylerinin, ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansları ile olan ilişkisi incelenmiştir. Son olarak araştırma konusu

işletmelerin; ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Böylelikle elde edilen verilerin, değerlendirme ve çözüm önerileri için kullanılması hem de Malatya ili Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilirlik yaklaşımlarını ortaya koyabilecek bir envanter oluşturulmasına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Tüm bu amaçlar ışığında, literatür incelenerek belirlenen hipotezler Tablo 4’ de yer almaktadır:

**Tablo 4.** Hipotezler

<b>H1: STZY Algıları, işletmelerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir.</b>	<b>H2<sub>f</sub>:</b> İşletmelerin hammadde tedarik şekline göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir.
<b>H1<sub>a</sub>:</b> İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlere göre STZY algısı farklılık göstermektedir.	<b>H2<sub>g</sub>:</b> İşletmelerin ürettikleri ürünlerin nakliyesinde kullandığı yöntemlere göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir.
<b>H1<sub>b</sub>:</b> İşletmelerin faaliyet sürelerine göre STZY algısı farklılık göstermektedir.	<b>H2<sub>h</sub>:</b> İşletmelerin ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olup olmamalarına göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir.
<b>H1<sub>c</sub>:</b> İşletmelerin çalışan sayısına göre STZY algısı farklılık göstermektedir.	<b>H2<sub>i</sub>:</b> İşletmelerin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olup olmamalarına göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir.
<b>H1<sub>d</sub>:</b> İşletmelerin hedef pazar türlerine göre STZY algısı farklılık göstermektedir.	<b>H2<sub>j</sub>:</b> İşletmelerin buldukları sektöre yönelik herhangi bir sertifikaya sahip olup olmama durumlarına göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir.
<b>H1<sub>e</sub>:</b> İşletmelerin hammaddeleri tedarik ettikleri pazara göre STZY algısı farklılık göstermektedir.	<b>H3: İşletmelerin STZY algısı ile sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.</b>
<b>H1<sub>f</sub>:</b> İşletmelerin hammadde tedarik şekline göre STZY algısı farklılık göstermektedir.	<b>H3<sub>a</sub>:</b> İşletmelerin STZY algısı ile ekonomik sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H1<sub>g</sub>:</b> İşletmelerin ürettikleri ürünlerin nakliyesinde kullandığı yöntemlere göre STZY algısı farklılık göstermektedir.	<b>H3<sub>b</sub>:</b> İşletmelerin STZY algısı ile çevresel sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H1<sub>h</sub>:</b> İşletmelerin ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olup olmamalarına göre STZY algısı farklılık göstermektedir.	<b>H3<sub>c</sub>:</b> İşletmelerin STZY algısı ile sosyal sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H1<sub>i</sub>:</b> İşletmelerin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olup olmamalarına göre STZY algısı farklılık göstermektedir.	<b>H4: STZY uygulamaları önündeki engeller ile işletmelerin sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.</b>
<b>H1<sub>j</sub>:</b> İşletmelerin buldukları sektöre yönelik herhangi bir sertifikaya sahip olup olmama durumlarına göre STZY algısı farklılık göstermektedir.	<b>H4<sub>a</sub>:</b> STZY uygulamaları önündeki engeller ile işletmelerin ekonomik sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2: STZY uygulamaları önündeki engeller, işletmelerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir.</b>	<b>H4<sub>b</sub>:</b> STZY uygulamaları önündeki engeller ile işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2<sub>a</sub>:</b> İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlere göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir.	<b>H4<sub>c</sub>:</b> STZY uygulamaları önündeki engeller ile işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2<sub>b</sub>:</b> İşletmelerin faaliyet sürelerine göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir.	<b>H5: İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarının boyutları (ekonomik, çevresel, sosyal) arasında anlamlı bir ilişki vardır.</b>
<b>H2<sub>c</sub>:</b> İşletmelerin çalışan sayısına göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir.	<b>H5<sub>a</sub>:</b> İşletmelerin ekonomik sürdürülebilirliğinin yüksek olması, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik düzeylerini olumlu olarak etkiler.
<b>H2<sub>d</sub>:</b> İşletmelerin hammaddeleri tedarik ettikleri pazara göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir.	<b>H5<sub>b</sub>:</b> İşletmelerin çevresel sürdürülebilirliğinin yüksek olması sosyal sürdürülebilirlik düzeyini olumlu olarak etkiler.

### 3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın kapsamı, Malatya 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet göstermekte olan üretim işletmeleri olarak belirlenmiştir. 1. ve 2. Organize Sanayi müdürlüklerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda, hali hazırda üretime devam eden tüm işletmeler ziyaret edilerek, tam sayım metodu ile veri toplanması hedeflenmiştir. Ancak gerek araştırma konusu ile ilgili yetkililere ulaşılamaması, bir kısım işletmenin faaliyetlerine ara vermiş veya durdurmuş olması ve gerekse Covid-19 salgını ile oluşan yeni durum sebebi ile oluşan kısıtlamalardan dolayı, araştırma evrenini resmîyette mevcut bulunandan daha az işletme oluşturmuştur. Sonuç olarak tüm bu kısıtlar altında 19’u elektronik posta yolu ile olmak üzere toplam 70 işletmeye ulaşılmış ve konuya ilişkin veriler toplanmıştır.

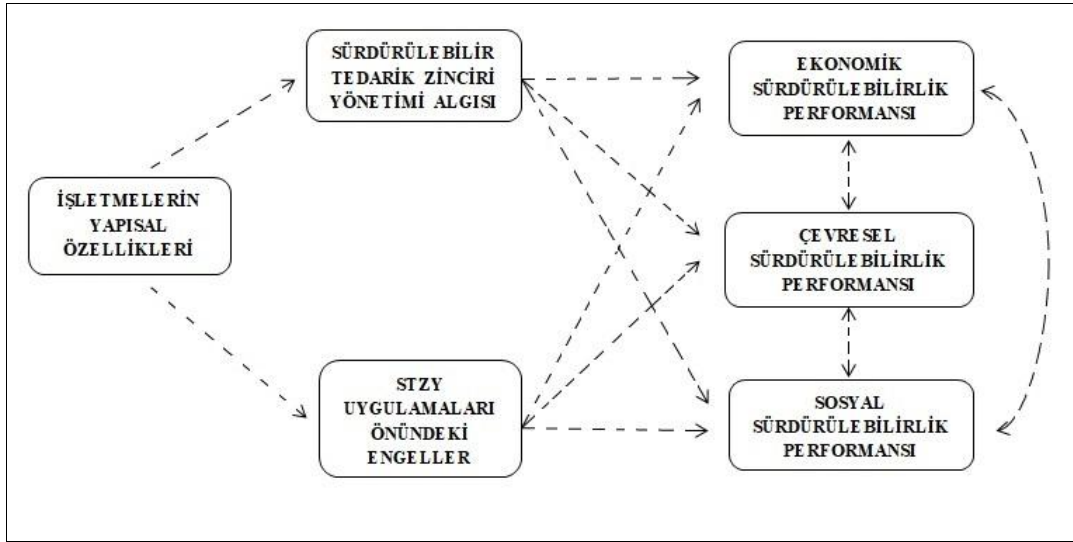
### 3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma konusu için gerekli olan nicel ve nitel verilerin elde edilebilmesi için, araştırma evreni içerisinde yer alan işletmelere, 2020 yılı Temmuz ayı içerisinde ziyaretler düzenlenerek ilgili yöneticiler ile yüzyüze görüşmeler yapılarak, konu hakkında özet bilgiler verilmiş, önceden hazırlanmış anket formları doldurularak görüşmeler tamamlanmıştır.

Çalışma ile işletmelerin birtakım yapısal özellikleri ile sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algıları ve STZY uygulamaları önündeki engelleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın devamında, işletmelerin söz konusu algı ve engellerinin; ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansları ile olan ilişkileri incelenmiştir. Son olarak işletmelerin, ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Araştırmada nicel ve nitel araştırma yönteminden anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilmiş olan veriler SPSS 22 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde t-testi, Tek Yönlü Varyans (One - Way Anova) analizi ve Korelasyon analizi uygulanmıştır. Çalışmanın amacı ve literatür dikkate alındığında araştırma modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Araştırma Modeli



### 3.1.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmanın kavramsal modeline uygun olarak geliştirilen anket 6 bölüm ve 36 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde yer alan 10 soru ile işletmelerin birtakım temel özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 2'inci, 3'üncü ve 4'üncü bölümde sırasıyla işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performanslarının tespitine yönelik sorular yer almaktadır. 5. bölümde işletmelerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algılarının, 6. bölümde ise sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamaları önündeki engellerin saptanmasına yönelik sorular yer almaktadır.

Çalışma kapsamında öncelikli olarak sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve benzeri konularda yapılan çalışmalar incelenmiş ve ulaşılmak istenen amaca uygun anket formu geliştirilmiştir. İşletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik performanslarının tespiti için hazırlanan sorularda, Gedik ve Çil (2015) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan performans ölçeği Tablo.5'de yer almaktadır. Ortaya çıkan performans göstergelerinde, ankete katılım sağlayan işletme yöneticilerinin, anket formuna verdikleri yanıtlar esas alınmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algı ve engellerinin tespiti için hazırlanan sorularda ise Ageron vd. (2012) tarafından kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunun tutarlılığı adına ölçekteki sorular 5'li Likert tipi şeklinde sorulmuştur (5:Tamamen Katılıyorum, 4:Katılıyorum, 3:Kararsızım, 2:Katılmıyorum, 1:Hiç Katılmıyorum).

**Tablo 5.** Ekonomik, Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Performansı Ölçekleri

Ekonomik Sürdürülebilirlik Uygulamaları	Çevresel Sürdürülebilirlik Uygulamaları	Sosyal Sürdürülebilirlik Uygulamaları
İşletmemiz yeterli nakit akışını her zaman garanti edebilmektedir.	Ürünlerimizin dayanıklılığının ve ömrünün artırılmasına yönelik faaliyetler yürütmekteyiz.	İşletmemiz sosyal kalkınmaya katkıda bulunmaya çalışmaktadır.
Kârlılık ve büyüme hedeflerimize ulaşmaktayız.	Tehlikeli kimyasal madde kullanımını azaltmak üzere çalışmalar yapmaktayız.	Çalışanlarımızın yetenek, motivasyon ve sadakat gibi bireysel yönleri desteklenmektedir.
Üretim süreçlerimizde israfi önleyici tedbirler alınmaktadır.	Üretim süreçlerimizde ortaya çıkan atık miktarını azaltıcı önlemler (geri dönüşüm, verimli atık bertarafı v.s.) almaktayız.	Adil işçilik, insan hakları ve etik ticaret temel stratejik değerlerimizdendir.
Ürünlerimizin kalitesinde süreklilik sağlamaktayız.	İşletmemizde yenilenebilir enerji kaynaklarından faydalanılmaktadır.	Çalışanlarımızın ve ailelerinin yaşam kalitesini artırıcı faaliyetler yürütülmektedir.
Hammadde ve malzeme maliyetlerini azaltıcı tedbirler almaktayız.	Ürünlerimizin ambalajları geri dönüştürülebilir niteliktedir.	Tedarikçilerimizin uygun çalışma koşullarına sahip olmaları adına faaliyetler yürütülmektedir.
Yerel ekonomiyi desteklemek için, satın almada önceliğimiz yerel tedarikçilerdir.		

### 3.2. Analiz ve Bulgular

#### 3.2.1. Veri Toplama Aracının Güvenirliği

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla “Cronbach Alpha” katsayısı kullanılmıştır. Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeklerin güvenilirliği aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise güvenilir olmayan ölçek.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise güvenilirliği düşük olan ölçek.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise oldukça güvenilir ölçek.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise yüksek derecede güvenilir ölçek.

Aşağıda yer alan Tablo. 6’ da uygulamada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri ve ölçekler yer almaktadır.

**Tablo 6.** Ölçek Güvenirliği

Ölçek Adı	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Sayısı
Genel Ortalama	26	<b>0,854</b>
Ekonomik Sürd. Performansı	6	<b>0,694</b>
Çevresel Sürd. Performansı	5	<b>0,626</b>
Sosyal Sürd. Performansı	5	<b>0,704</b>
STZY Algısı	5	<b>0,805</b>
STZY Uygulamaları Önündeki Engeller	5	<b>0,876</b>

Tablo. 6’da görüldüğü üzere, ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansı ölçeklerinin Cronbach Alpha değeri 0,60’ın üzerinde olduğundan, oldukça güvenilir; STZY algısı, STZY uygulamaları önündeki engeller başlıklı ölçeklerin ve genel ölçek ortalamasının Cronbach Alpha değeri 0,80’in üzerinde olduğundan, yüksek derecede güvenilirdir. Yukarıdaki veriler ışığında, ölçeklerin güvenilir olduğu saptanmış ve analizlerde kullanılabileceği kabul edilmiştir.

### 3.2.2. Araştırma Yapılan İşletmelerle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Araştırma kapsamında ulaşılan 70 işletmeye ait tanımlayıcı istatistik bilgileri aşağıda yer alan Tablo.7 ve Tablo.8’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Araştırma Yapılan İşletmeler İçin Tanımlayıcı İstatistikler (1)

DEĞİŞKEN			DEĞİŞKEN		
İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektör			İşletmelerin Faaliyet Süresi		
	Sayı	%		Sayı	%
Tekstil	23	32,9	1-5 yıl	18	25,7
Gıda	14	20	6-10 yıl	14	20
Makine / İmalat	9	12,9	11-15 yıl	4	5,7
Kimya	3	4,3	16-20 yıl	8	11,4
Elektrik / Elektronik	3	4,3	21-25 yıl	9	12,9
Maden	1	1,4	26-30 yıl	8	11,4
Diğer (Cam, Plastik, Otomotiv vs.)	17	24,3	31+ yıl	9	12,9
<b>TOPLAM</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
DEĞİŞKEN			DEĞİŞKEN		
İşletmelerin Çalışan Sayısı			İşletmelerin Hedef Pazarı		
	Sayı	%		Sayı	%
Mikro İşletme	3	4,3	Yerel	3	4,3
Küçük İşletme	32	45,7	Yurt İçi	11	15,7
Orta Büyüklükteki İşletme	25	35,7	Yurt Dışı	6	8,6
Büyük İşletme	10	14,3	Yerel + Yurt İçi	9	12,9
			Yurt İçi + Yurt Dışı	37	52,9
			Yerel + Yurt İçi + Yurt Dışı	4	5,7
<b>TOPLAM</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
DEĞİŞKEN			DEĞİŞKEN		
İşletmelerin Hammaddeleri Tedarik Ettiği Pazar			İşletmelerin Hammaddeleri Tedarik Şekli		
	Sayı	%		Sayı	%
Yerel	8	11,4	İşletmeye Ait Araçlarla	10	14,3
Yurt İçi	20	28,6	Nakliye Firmalarıyla	37	52,9
Yerel + Yurt İçi	6	8,6	Tedarikçi Araçlarıyla	7	10
Yurt İçi + Yurt Dışı	35	50	İşletmeye Ait Araçlar+ Nakliye Firmaları	9	12,9
Yerel + Yurt İçi + Yurt Dışı	1	1,4	İşletmeye Ait Araçlar + Tedarikçi Araçları	1	1,4
			Nakliye Firmaları + Tedarikçi Araçları	3	4,3
			İşletmeye Ait Ar.+ Nakliye Fr.+ Tedarikçi Ar.	3	4,3
<b>TOPLAM</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Araştırma kapsamında ulaşılan 70 işletmeye ait tanımlayıcı istatistik bilgileri aşağıda yer alan Tablo.8'de verilmiştir;

**Tablo 8.** Araştırma Yapılan İşletmeler İçin Tanımlayıcı İstatistikler (2)

DEĞİŞKEN			DEĞİŞKEN		
İşletmelerin Ürettikleri Ürünlerin Nakliye Şekli			ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası		
	Sayı	%		Sayı	%
İşletmeye Ait Araçlarla	8	11,4	Evet	33	47,1
Nakliye Firmalarıyla	31	44,3	Hayır	37	52,9
İşletmeye Ait Araçlar + Nakliye Firmaları	31	44,3			
<b>TOPLAM</b>	70	100	<b>TOPLAM</b>	70	100
DEĞİŞKEN			DEĞİŞKEN		
İşletmelerin Bulunduğu Sektöre Yönelik Sertifikası			ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikası		
	Sayı	%		Sayı	%
Evet	61	87,1	Evet	53	75,7
Hayır	9	12,9	Hayır	17	24,3
<b>TOPLAM</b>	70	100	<b>TOPLAM</b>	70	100

#### 4.2.2. İşletmelerin Yapısal Özelliklerinin STZY Algısına Etkisinin Analizi

Çalışmanın bu kısmında araştırma konusu işletmelerin, STZY algılarının, işletmelerin bazı temel özelliklerine göre dağılımı incelenmiştir. İşletmelerin algı düzeyleri için 1 ile 5 arasında bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, “1” hiç katılmıyorum, “5” tamamen katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir. İşletmelerin yapısal özellikleri ise;

- Faaliyet gösterilen sektör,
- Faaliyet süresi,
- Çalışan sayısı,
- İşletmelerin hedef pazarı,
- İşletmelerin hammadde tedarik ettikleri pazar,
- İşletmelerin hammadde tedarik şekli,
- İşletmelerin ürettikleri ürünleri nakliye şekli,
- ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olup olmaması,
- ISO 9001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olup olmaması,
- İşletmelerin buldukları sektöre yönelik sertifikaya sahip olup olmaması dikkate alınmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekte, işletmelerin STZY algı düzeylerinin ölçülmesi için;

- STZY uygulamaları ürün kalitesini artırır,
- STZY uygulamaları müşteri memnuniyetini artırır,
- STZY faaliyetleri tedarik risklerinin minimize edilmesini sağlar,
- STZY ile işletmeler uzun vadede ekonomik performanslarını iyileştirir,
- STZY ile stokların azaltılması sağlanarak, optimal stok miktarına ulaşılır ifadeleri yer almaktadır.

Bu kapsamda oluşturulan  $H_1$  hipotezi; “STZY algıları, işletmelerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir”, şeklinde ifade edilmiştir. Hipotezi test etmek için, Tek Yönlü Varyans (One - Way Anova) analizi ve t-testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo.9 ve Tablo.10’ da yer almaktadır.

**Tablo 9.** STZY Algısının İşletmelerin Yapısal Özelliklerine Göre Dağılımına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Sektör	n	Ortalama	F	Anlamlılık (p)
STZY ALGISI	Tekstil	23	4,49	0,848	0,538
	Gıda	14	4,6		
	Makine/ İmalat	9	4,55		
	Kimya	3	5		
	Elektrik/Elektronik	3	4,33		
	Maden	1	4,8		
	Diğer	17	4,61		
	Toplam	70			
	Faaliyet Süresi	n	Ortalama	F	Anlamlılık (p)
STZY ALGISI	1-5 yıl	18	4,62	0,185	0,98
	6-10 yıl	14	4,6		
	11-15 yıl	4	4,6		
	16-20 yıl	8	4,57		
	21-25 yıl	9	4,44		
	26-30 yıl	8	4,57		
	31+ yıl	9	4,53		
	Toplam	70			
	Çalışan Sayısı	n	Ortalama	F	Anlamlılık (p)
STZY ALGISI	Mikro İşletme	3	4,26	0,985	0,40
	Küçük İşletme	32	4,63		
	Orta Büyüklükteki İşletme	25	4,56		
	Büyük İşletme	10	4,46		
	Toplam	70			
	Hedef Pazar	n	Ortalama	F	Anlamlılık (p)
STZY ALGISI	Yerel	3	4,46	0,284	0,92
	Yurt İçi	11	4,45		
	Yurt Dışı	6	4,53		
	Yerel + Yurt İçi	9	4,6		
	Yurt İçi + Yurt Dışı	37	4,61		
	Yerel + Yurt İçi + Yurt Dışı	4	4,55		
	Toplam	70			

“İşletmelerin hedef pazar türüne göre STZY algısı farklılık göstermektedir”, yaklaşımına ilişkin yapılan test sonucunda;  $p = 0,920 > \alpha = 0,05$  bulunmuştur. Bu sonuca göre işletmelerin hedef pazarlarında görülen değişikliğin STZY algıları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği kabul edilecektir.



**Tablo 10.** STZY Algısının İşletmelerin Yapısal Özelliklerine Göre Dağılımına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (2)

	<b>Hammadde Tedarik Edilen Pazar</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>STZY ALGISI</b>	Yerel	8	4,65	0,505	0,732
	Yurt İçi	20	4,57		
	Yerel + Yurt İçi	6	4,6		
	Yurt İçi + Yurt Dışı	35	4,56		
	Yerel + Yurt İçi + Yurt Dışı	1	4		
	Toplam	70			
	<b>Hammadde Tedarik Şekli</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>STZY ALGISI</b>	İşletmeye Ait Araçlar	10	4,7	1,568	0,171
	Nakliye Firmaları	37	4,58		
	Tedarikçi Araçları	7	4,48		
	İşletmeye Ait Araçlar + Nakliye Firmaları	9	4,26		
	İşletmeye Ait Araçlar + Tedarikçi Araçları	1	5		
	Nakliye Firmaları + Tedarikçi Araçları	3	4,93		
	İşletmeye Ait Ar.+ Nakliye Fr.+ Tedarikçi Ar.	3	4,53		
	Toplam	70			
	<b>Ürünlerin Nakliye Şekli</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>STZY ALGISI</b>	İşletmeye Ait Araçlar	8	4,55	0,859	0,428
	Nakliye Firmaları	31	4,5		
	İşletmeye Ait Araçlar + Nakliye Firmaları	31	4,64		
	Toplam	70			

“İşletmelerin hammaddeleri tedarik ettikleri pazara göre STZY algısı farklılık göstermektedir”, yaklaşımına ilişkin yapılan test sonucunda;  $p=0,732 > \alpha=0,05$  bulunmuştur. Bu sonuca göre işletmelerin hammaddelerini tedarik ettikleri pazardaki 83 değişikliklerin, STZY algıları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği kabul edilmektedir.

İşletmelerin STZY algılarının, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikası ve faaliyet gösterdikleri sektöre yönelik herhangi bir sertifikaya sahip olup olmama durumlarına göre dağılımına ilişkin olarak uygulanan t-testi sonuçları Tablo.11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11.** İşletmelerin STZY Algılarının Araştırma Konusu Sertifikalara Sahip Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımına İlişkin T- Testi Sonuçları

	<b>Sertifika Bulunma Durumu</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>	<b>SS</b>	<b>Ortalama Farkı</b>
<b>STZY Algısı</b>	<b>ISO 14001 Sertifikası Bulunma Durumu</b>						
	Evet	33	4,581	0,19	0,85	0,472	0,019
	Hayır	37	4,562			0,391	
<b>STZY Algısı</b>	<b>ISO 9001 Sertifikası Bulunma Durumu</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>	<b>SS</b>	<b>Ortalama Farkı</b>
	Evet	-	-	-	-	-	-
	Hayır	17	4,752			0,287	
<b>STZY Algısı</b>	<b>Sektöre Yönelik Sertifika Bulunma Durumu</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>	<b>SS</b>	<b>Ortalama Farkı</b>
	Evet	-	-	-	-	-	-
	Hayır	9	4,644			0,384	

**H1<sub>i</sub>**: “İşletmelerin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olup olmamalarına göre STZY algısı farklılık göstermektedir”, hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda anlamlılık değeri;  $p = 0,014 < \alpha = 0,05$  sonucuna ulaşılmıştır. Böylece **H1<sub>i</sub>** hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre işletmelerin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olma durumlarının, işletmelerin STZY algısı üzerinde anlamlı bir farklılık gösterdiği kabul edilecektir. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olmayan işletmeler, 4,75 ortalama ile söz konusu sertifikaya sahip olan işletmelere göre, daha yüksek bir STZY algı düzeyine sahip olduğu kabul edilmiştir.

#### 4.2.3. İşletmelerin Yapısal Özelliklerinin STZY Uygulamaları Önündeki Engellere Olan Etkisinin Analizi

Araştırma konusu işletmelerin, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamalarına engel olarak gördükleri başlıklar, literatür ve ilgili çalışmalar ışığında hazırlanan 5 maddelik ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. İşletmelerin STZY uygulamaları önündeki engelleri;

- Finansal maliyetler,
- STZY’ ye yönelik faaliyetlerin yatırım getirilerinin yetersiz bulunması,
- İşletmenin işgücü yeteneklerinin STZY uygulamaları için yetersiz olması,
- Üst yönetimin STZY faaliyetlerine olan desteğinin yetersiz olması,
- İşletmenin tesisleri açısından sürdürülebilirlik uygulamaları için yetersiz olması olarak belirlenmiştir.

Bu kapsamda oluşturulan **H<sub>2</sub>** hipotezi; “STZY uygulamaları önündeki engeller, işletmelerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir”, şeklinde ifade edilmiştir. İşletmelerin yapısal özelliklerinin, STZY uygulamaları önündeki engellere olan etkilerini ölçmek için oluşturulan hipotezler ışığında, Tek Yönlü Varyans (One - Way Anova) analizi ve t-testi analizi yapılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo.12 ve Tablo.13’de, t-testi analizi sonuçları ise Tablo.14’de yer almaktadır.

**H2<sub>e</sub>**: “İşletmelerin çalışan sayısına göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir”, hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda;  $p = 0,014 < \alpha = 0,05$  sonucuna ulaşılmıştır. Böylece **H2<sub>e</sub>** hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre işletmelerdeki çalışan sayılarının, STZY uygulamaları önündeki engeller üzerinde anlamlı bir farklılık gösterdiği kabul edilecektir. STZY uygulamaları önündeki engel düzeyi en yüksek olan işletmeler, 3,8 ortalama ile mikro işletmeler olarak kabul edilmiştir. Onları 3,05 ortalama ile ikinci sırada yer alan küçük işletmeler takip etmektedir.

**H2<sub>e</sub>**: “İşletmelerin hammaddeleri tedarik ettikleri pazara göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir”, hipotezine ilişkin yapılan test ile  $p = 0,038 < \alpha = 0,05$  sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuca göre, işletmelerin hammaddeleri tedarik etmiş oldukları pazarlardaki farklılıkların, STZY uygulamaları önündeki engeller üzerinde anlamlı bir değişime neden olduğu kabul edilmektedir. Böylece **H2<sub>e</sub>** hipotezi kabul edilecektir. Bu sonuca göre, hammaddelerini yalnızca yerel pazardan tedarik eden işletmelerin, STZY uygulamaları önündeki engel düzeyi 3,67 ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. Onu ikinci sırada, 3,15 ortalama ile sahip olan, hammaddelerini yalnızca yurtdışından temin eden işletmeler takip etmektedir.

**H2<sub>f</sub>**: “İşletmelerin hammadde tedarik şekline göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir”, hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda;  $p = 0,032 < \alpha = 0,05$  bulunmuştur. Böylece işletmelerin hammadde tedarik şeklinin (işletmeye ait araçlar, nakliye firmaları vs.) STZY uygulamaları önündeki engeller üzerindeki dağılımında anlamlı bir değişim gösterdiği kabul edilecektir. Elde edilen bulgulara göre **H2<sub>f</sub>** hipotezi kabul edilmektedir. Üretimde ihtiyaç duyulan hammaddeleri, yalnızca işletmeye ait araçlar ile tedarik eden işletmelerin, STZY uygulamaları önündeki engel düzeyi, 3,74 ortalama ile birinci sırada yer almaktadır. 3,05 ortalama ile yalnızca tedarikçi araçları ile hammadde temini yapan işletmelerin, STZY uygulamaları önündeki engel düzeyinin, ikinci sırada yer aldığı kabul edilmiştir.

**Tablo 12.** STZY Uygulamaları Önündeki Engellerin İşletmelerin Yapısal Özelliklerine Göre Dağılımına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Sektör</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>STZY Uygulamaları Önündeki Engeller</b>	Tekstil	23	2,76	1,043	0,406
	Gıda	14	3,21		
	Makine/ İmalat	9	2,33		
	Kimya	3	3,2		
	Elektrik/Elektronik	3	2,86		
	Maden	1	2,6		
	Diğer	17	3,18		
	Toplam	70			
	<b>Faaliyet Süresi</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>STZY Uygulamaları Önündeki Engeller</b>	1-5 yıl	18	2,76	0,262	0,953
	6-10 yıl	14	2,95		
	11-15 yıl	4	3,2		
	16-20 yıl	8	3,25		
	21-25 yıl	9	2,82		
	26-30 yıl	8	2,87		
	31+ yıl	9	2,91		
	Toplam	70			
	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>STZY Uygulamaları Önündeki Engeller</b>	Mikro İşletme	3	3,8	3,785	0,014
	Küçük İşletme	32	3,05		
	Orta Büyüklükteki İşletme	25	2,99		
	Büyük İşletme	10	2,06		
	Toplam	70			
	<b>Hedef Pazar</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>STZY Uygulamaları Önündeki Engeller</b>	Yerel	3	2,73	0,866	0,509
	Yurt İçi	11	2,87		
	Yurt Dışı	6	3,36		
	Yerel + Yurt İçi	9	2,64		
	Yurt İçi + Yurt Dışı	37	3,02		
	Yerel + Yurt İçi + Yurt Dışı	4	2,2		
	Toplam	70			

STZY uygulamaları önündeki engellerin işletmelerin yapısal özelliklerine göre dağılımına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarının ikinci kısmı Tablo.13’de verilmiştir.

**Tablo 13.** STZY Uygulamaları Önündeki Engellerin İşletmelerin Yapısal Özelliklerine Göre Dağılımına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (2)

	Hammadde Tedarik Edilen Pazar	n	Ortalama	F	Anlamlılık (p)
STZY Uygulamaları Önündeki Engeller	Yerel	8	3,67	2,697	0,038
	Yurt İçi	20	3,15		
	Yerel + Yurt İçi	6	2,23		
	Yurt İçi + Yurt Dışı	35	2,76		
	Yerel + Yurt İçi + Yurt Dışı	1	2		
	Toplam	70			
	Hammadde Tedarik Şekli	n	Ortalama	F	Anlamlılık (p)
STZY Uygulamaları Önündeki Engeller	İşletmeye Ait Araçlar	10	3,74	2,491	0,032
	Nakliye Firmaları	37	2,91		
	Tedarikçi Araçları	7	3,05		
	İşletmeye Ait Araçlar + Nakliye Firmaları	9	2,48		
	İşletmeye Ait Araçlar + Tedarikçi Araçları	1	1		
	Nakliye Firmaları + Tedarikçi Araçları	3	2,46		
	İşletmeye Ait Ar. + Nakliye Fr.+ Tedarikçi Ar.	3	2,4		
	Toplam	70			
	Ürünlerin Nakliye Şekli	n	Ortalama	F	Anlamlılık (p)
STZY Uygulamaları Önündeki Engeller	İşletmeye Ait Araçlar	8	2,87	0,286	0,752
	Nakliye Firmaları	31	3,02		
	İşletmeye Ait Araçlar + Nakliye Firmaları	31	2,83		
	Toplam	70			

**H2<sub>h</sub>:** “İşletmelerin ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olup olmamalarına göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir”, hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda anlamlılık değeri;  $p = 0,99 > \alpha = 0,05$  bulunmuştur. Elde edilen sonuca göre **H2<sub>h</sub>** hipotezi reddedilmiştir. Böylelikle işletmelerin ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olma durumlarının, STZY uygulamaları önündeki engeller üzerindeki dağılımında anlamlı bir farklılık göstermediği kabul edilmektedir.

**H2<sub>i</sub>:** “İşletmelerin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olup olmamalarına göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir”, hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda;  $p = 0,566 > \alpha = 0,05$  bulunmuştur. Böylece **H2<sub>i</sub>** hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuca göre işletmelerin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olma durumlarının, işletmelerin STZY uygulamaları önündeki engeller üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği kabul edilecektir.

**Tablo 14.** İşletmelerin STZY Uygulamaları Önündeki Engellerinin Araştırma Konusu Sertifikalara Sahip Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımına İlişkin T- Testi Sonuçları

	Sertifika Bulunma Durumu	n	Ortalama	t	Anlamlılık (p)	SS	Ortalama Farkı
STZY Uygulamaları Önündeki Engeller	ISO 14001 Sertifikası Bulunma Durumu						
	Evet	33	2,921	-0,013	0,99	1,103	-0,003
	Hayır	37	2,924			0,945	
STZY Uygulamaları Önündeki Engeller	ISO 9001 Sertifikası Bulunma Durumu						
	Evet	53	2,883	-0,577	0,566	1,03	-0,164
	Hayır	17	3,047			0,981	
STZY Uygulamaları Önündeki Engeller	Sektöre Yönelik Sertifika Bulunma Durumu						
	Evet	61	2,924	0,037	0,971	1,008	0,013
	Hayır	9	2,911			1,122	

**H2<sub>i</sub>:** “İşletmelerin buldukları sektöre yönelik herhangi bir sertifikaya sahip olup olmama durumlarına göre STZY uygulamaları önündeki engeller farklılık göstermektedir”, hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda;  $p = 0,971 > \alpha = 0,05$  bulunmuştur. Bu sonuca göre işletmelerin faaliyet göstermiş oldukları sektöre yönelik

herhangi bir sertifikaya sahip olup olmama durumlarının, STZY uygulamaları önündeki engeller üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı kabul edilecek, **H2**; hipotezi reddedilecektir.

#### 4.2.4. İşletmelerin STZY Algısı, STZY Önündeki Engelleri ve Sürdürülebilirlik Performansları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Araştırmanın bu bölümünde, oluşturulan araştırma modelini ve hipotezleri test etmeye yönelik yapılmış olan Korelasyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Burada işletmelerin STZY algısı ve STZY önündeki engellerin, boyutlarıyla, sürdürülebilirlik performansına etkisi incelenmiştir. Son olarak da sürdürülebilirlik performansları (ekonomik, sosyal, çevresel) arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu kapsamda oluşturulan hipotezler;

- **H3**: İşletmelerin STZY algısı ile sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H4**: STZY önündeki engeller ile işletmelerin sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H5**: İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarının boyutları (ekonomik, çevresel, sosyal) arasında anlamlı bir ilişki vardır şeklindedir.

Korelasyon analizinde 5 değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo.15’de yer almaktadır.

**H3<sub>a</sub>**: “İşletmelerin STZY algısı ile ekonomik sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır”, hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda;  $r = 0,399$  bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Böylece **H3<sub>a</sub>** hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca işletmelerin STZY algıları ile ekonomik sürdürülebilirlik performansları arasında pozitif ilişki vardır.

**H3<sub>b</sub>**: “İşletmelerin STZY algısı ile çevresel sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır”, hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda;  $r = 0,390$  bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Böylelikle **H3<sub>b</sub>** hipotezi kabul edilecektir. Araştırmaya katılan işletmelerin STZY algıları ile çevresel sürdürülebilirlik performansları arasındaki ilişkinin yönü pozitifdir.

**Tablo 15.** Korelasyon Tablosu

	Ekonomik Sürd.	Çevresel Sürd.	Sosyal Sürd.	STZY Algısı	STZY Uygulamaları Önündeki Engeller
Ekonomik Sürdürülebilirlik	1	0,514**	0,615**	0,399**	0,186
Çevresel Sürdürülebilirlik		1	0,505**	0,390**	0,228
Sosyal Sürdürülebilirlik			1	0,464**	0,116
STZY Algısı				1	0,117
STZY Uygulamaları Önündeki Engeller					1

**H3<sub>c</sub>**: “İşletmelerin STZY algısı ile sosyal sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır”, hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda;  $r = 0,464$  bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Elde edilen analiz sonucu **H3<sub>c</sub>** hipotezi kabul edilmektedir. Test sonucu, işletmelerin STZY algıları ile sosyal sürdürülebilirlik performansları arasında pozitif ilişkinin varlığı saptanmıştır.

**H4<sub>a</sub>**: “STZY önündeki engeller ile işletmelerin ekonomik sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır”, hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda;  $r = 0,186$  bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Elde edilen bulgulara göre, STZY önündeki engeller ile işletmelerin ekonomik sürdürülebilirlik performansları arasında çok zayıf bir ilişki vardır. Böylece **H4<sub>a</sub>** hipotezi reddedilecektir.

**H4<sub>b</sub>**: “STZY önündeki engeller ile işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır”, hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda;  $r = 0,228$  bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Bu sonuca göre, STZY önündeki engeller ile işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik performansları arasında çok zayıf bir ilişki olduğundan **H4<sub>b</sub>** hipotezi reddedilmektedir.

**H4<sub>c</sub>**: “STZY önündeki engeller ile işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır”, hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda;  $r = 0,116$  bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Elde edilen sonuca göre, STZY önündeki engeller ile işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik performansları arasında çok zayıf bir ilişki vardır. Böylece **H4<sub>c</sub>** hipotezi reddedilecektir.

**H5<sub>a</sub>**: “İşletmelerin ekonomik sürdürülebilirliğinin yüksek olması, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik düzeylerini olumlu olarak etkiler”, hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda; sırasıyla  $r = 0,514$  ve  $r = 0,615$  bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Böylece **H5<sub>a</sub>** hipotezi kabul edilmektedir.

**H5<sub>b</sub>**: “İşletmelerin çevresel sürdürülebilirliğinin yüksek olması, sosyal sürdürülebilirlik düzeyini olumlu olarak etkiler”, hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda;  $r = 0,505$  bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Elde edilen verilere göre **H5<sub>b</sub>** hipotezi kabul edilmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma ile Malatya ili 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren 70 işletmeden elde edilen veriler ışığında, işletmelerin temel özelliklerinin, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algılarının ve engellerinin üzerindeki etkisini analiz edilmiştir. Ayrıca; STZY algı ve engellerinin, ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansları üzerindeki etkisi test edilmiştir. Son olarak da işletmelerin, boyutlarıyla (ekonomik, çevresel, sosyal) sürdürülebilirlik performansları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve önemli bulgular elde edilmiştir. Analiz sonuçları, çalışmamızın Analiz ve Bulgular bölümünde ayrıntılı olarak verilmiştir.

Katılımcı işletmelerin vermiş oldukları yanıtlara göre, STZY uygulamalarının işletmeler açısından en önemli kazancı “**müşteri memnuniyeti**” olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Onu “**ürün kalitesinde artış**” cevabı izlemektedir. Ageron vd. (2012) de, yapmış olduğumuz çalışmaya benzer bir araştırma ile Fransız şirketlerinin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimine yönelik algı ve uygulamalarını kullanarak deneysel bir çalışma ortaya koymuştur. Ageron vd. (2012) de çalışmamız ile ulaştığımız sonuca benzer bir şekilde, işletmeler açısından; müşteri memnuniyeti, tedarikçi yeniliği, kalite ve kapasite gibi önemli faydaların, sürdürülebilir tedarik zinciri üzerinde; teslim süresi, maliyet, esneklik ve envanter optimizasyonundan daha olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İşletmelerin STZY uygulamaları önünde engel olarak gördükleri en önemli başlık ise “**finansal maliyetler**” olarak tespit edilmiştir. Katılımcı işletmelerin engel olarak gördükleri ikinci unsur “**STZY’ye yönelik faaliyetlerin yatırım getirilerinin yetersiz olduğu**” düşüncesidir. Yine Ageron vd. (2012), çalışmamız ile elde ettiğimiz benzer bir sonuca ulaşarak; “**finansal engellerin, STZY üzerinde, finansal olmayan engellerden daha fazla etkiye sahip olduğu**” sonucuna ulaşmışlardır. Alman imalat endüstrisinden dört örnek alarak, sürdürülebilirliğin TZY’ye entegrasyonunu mümkün kılan veya engelleyen en önemli faktörler belirlenmeyi amaçlayan Wolf (2011), benzer bir şekilde “**sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi entegrasyonu için ek insan kaynaklarına yatırım yapılması ve yeteneklerin/becerilerin geliştirilmesi gerektiği**” sonucuna ulaşmıştır.

İşletmelerin, ekonomik sürdürülebilirlik performansının değerlendirildiği sorulara verilen yanıtlara göre, en yüksek ortalama ile “**ürün kalitesinde sürekliliğin sağlanması**” cevabı birinci sırada yer almaktadır. “**Üretim süreçlerinde israfı önleyici tedbirler**” ise ikinci sırada yer almaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik performanslarının değerlendirildiği bölümde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara göre, en yüksek ortalama ile “**üretim süreçlerinde ortaya çıkan atık miktarını azaltıcı önlemlerin (geri dönüşüm, verimli atık bertarafı v.s.) alınması**” cevabı birinci sırada yer almaktadır. İkinci sırada ise “**ürünlerin dayanıklılığının ve ömrünün artırılmasına yönelik faaliyetler**” gelmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik bağlamında en düşük ortalama ile “**yenilenebilir enerji kullanımı**” son sırada yer almaktadır. Bu sonuca göre, yenilenebilir enerji kullanan katılımcı işletme sayısının, son derece sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik performanslarının ele alındığı bölümde ise katılımcı işletmeler için en önemli faktör, “**adil işçilik, insan hakları ve etik ticaret**” uygulamaları olarak kabul edilmiştir. Verilen yanıt ortalamalarına göre, “**çalışanların yetenek, motivasyon ve sadakat gibi bireysel yönlerinin desteklenmesi**” sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları içerisinde ikinci sırada yer almaktadır.

Elde edilen bulgular ışığında, araştırma konusu işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarının genel ortalamalarını sıralayacak olursak; 4,39 ortalama ile “**ekonomik sürdürülebilirlik**”, 4,33 ortalama ile “**sosyal sürdürülebilirlik**”, 4 ortalama ile “**çevresel sürdürülebilirlik**” uygulamaları izlemektedir. Bu sonuca göre sürdürülebilir üretimin önemli başlıklarından olan çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının son sırada yer alması, işletmelerin diğer boyutlara göre, “**yeşil ve temiz**” üretime daha az önem verdiklerini göstermektedir.

Literatür ve yapılmış olan benzer çalışmalar dikkate alınarak hazırlanan araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen hipotezlere göre, STZY algılarının, işletmelerin temel yapısal özelliklerine göre farklılık gösterdiğini ileri süren **H1** hipotezinin, yalnızca, alt hipotezlerinden olan **H1<sub>1</sub>** hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre işletmelerin, **ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikası’na sahip olup olmama durumlarının, STZY algısı üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olduğu** kabul edilmektedir. Bu kabulden hareketle, verilen yanıtlar analiz

edildiğinde; ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olmayan işletmeler, 4,75 ortalama ile söz konusu sertifikaya sahip olan işletmelere göre, daha yüksek bir STZY algı düzeyine sahip olduğu kabul edilmiştir. **H1** hipotezinin diğer alt hipotezleri ise reddedilecektir.

STZY uygulamaları önündeki engellerin, işletmelerin yapısal özelliklerine göre farklılık gösterdiğini ifade eden **H2** hipotezinin alt hipotezlerinden; “*işletmelerin çalışan sayısına, hammaddeleri tedarik ettikleri pazara ve hammadde tedarik şekline*” göre STZY uygulamaları önündeki engellerin dağılımında, anlamlı bir farklılık bulunduğu kabul edilmektedir. Belirtilen alt hipotezlerin dışında kalan hipotezler reddedilecektir. Kabul edilen hipotezlerde tespit edilen anlamlı farklılıklar incelendiğinde; STZY uygulamaları önündeki engel düzeyi en yüksek olan işletmeler, 3,8 ortalama ile mikro işletmeler olarak kabul edilmiştir. Onları 3,05 ortalama ile ikinci sırada küçük işletmeler takip etmektedir. Üçüncü sırada 2,99 ortalama ile küçük işletmeler, dördüncü sırada ise 2,06 ortalama ile büyük işletmeler yer almaktadır. Bu verilerden hareketle, işletmelerin istihdam ettikleri çalışan sayıları arttıkça, STZY uygulamaları önündeki engel düzeylerinin azaldığı kabul edilecektir.

H2 hipotezinin, kabul edilen diğer alt hipotezlerinde yer alan anlamlı farklılıklar incelendiğinde; hammaddelerini yalnızca yerel pazardan tedarik eden işletmelerin, STZY uygulamaları önündeki engel düzeyi 3,67 ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. Onu ikinci sırada, 3,15 ortalama ile sahip olan, hammaddelerini yalnızca yurtiçinden temin eden işletmeler takip etmektedir. Üçüncü sırada 2,23 ortalama ile hammaddelerini yerel ve yurtiçi pazardan sağlayan, dördüncü sırada 2,76 ortalama ile hammaddeleri yurtiçi ve yurtdışı pazarlardan sağlayan işletmeler yer almaktadır. Elde edilen veriler sonucunda, işletmelerin hammaddeleri tedarik ettikleri pazarlar çeşitlendikçe ve genişledikçe, STZY uygulamaları önündeki engel düzeylerinin azaldığı kabul edilmiştir.

Üretimde ihtiyaç duyulan hammaddeleri, yalnızca işletmeye ait araçlar ile tedarik eden işletmelerin, STZY uygulamaları önündeki engel düzeyi, 3,74 ortalama ile birinci sırada yer almaktadır. 3,05 ortalama ile yalnızca tedarikçi araçları ile hammadde temini yapan işletmelerin, STZY uygulamaları önündeki engel düzeyinin, ikinci sırada yer aldığı kabul edilmiştir. Böylece, hammadde tedarikini yalnızca işletmeye ait araçlarla veya yalnızca tedarikçi araçları ile sağlayan işletmelerin, STZY uygulamaları önündeki engel düzeyleri, nakliye firmalarının da dâhil olduğu, çeşitlendirilmiş tedarik şekline sahip olan işletmelerin engel düzeylerinden daha yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda, işletmelerin STZY algısı ile sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri süren **H3** hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre katılımcı işletmelerin STZY algısı ile ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilecektir. Elde edilen bulgulara göre, STZY uygulamaları önündeki engeller ile sürdürülebilirlik performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu kabul eden **H4** hipotezi reddedilecektir.

İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarının boyutları (ekonomik, çevresel, sosyal) arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade eden **H5** hipotezi kabul edilecektir. Bu sonuca göre işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilecektir.

Carter ve Rogers (2008), tedarik zinciri yönetimi alanında sürdürülebilirlik kavramını tanıtmak ve tedarik zinciri yönetimi bağlamında ekonomik, çevresel ve sosyal performans arasındaki ilişkileri göstermek için, geniş kapsamlı bir literatür taraması ile kavramsal bir teori oluşturmayı amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda “*stratejik olarak STZY' i üstlenen firmalar, üçlü alt çizginin, üç bileşeninden (ekonomik, çevresel, sosyal boyutlar) sadece bir veya ikisini takip eden firmalardan daha yüksek ekonomik performans elde etmesi beklenmektedir*”, önerisini ortaya koymuşlardır. Yapmış olduğumuz araştırma sonucu, doğrulanmış olan **H5** hipotezinin bu öneriyi destekler mahiyette olduğu görülmektedir.

Çalışma kapsamında ziyaret edilen işletmelerden, veri toplama esnasında alınan geri bildirimler ve gözlemler dikkate alındığında, katılımcı işletme yöneticileri veya sorumlularının büyük oranda, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi kavramına yabancı olduğu tespit edilmiştir. Veri toplanan işletmeler içerisinde, yalnızca, büyük işletme sınıfında yer alan bir firmanın, sürdürülebilirlik departmanı oluşturmuş olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma ile katılımcı işletmelerden elde edilen istatistiksel veriler ve geri bildirimler ışığında, yenilenebilir enerji kullanan işletme sayısının düşük olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin fabrika binaları ve çevresinde bulunan alanlarında güneş veya rüzgâr enerjisi sistemleri ile elektrik üretimi gibi yenilenebilir enerji sistemlerinden, atık su geri dönüşümü sistemleri gibi çevreci sistemlerden daha fazla istifade etmesi, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliğe doğrudan katkı sağlayacaktır. İşletmelerin yönetici ve çalışanlarının sürdürülebilir ekonomi, çevre ve toplum konularında, hizmet içi eğitim programları oluşturmaları veya bu konuda profesyonel anlamda destek almaları, işletmeler açısından faydalı görülmektedir.

İşletmeler, yeni teknolojik gelişmelerin ışığında, Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla önem vererek, yenilikçi yaklaşımlar ile tedarik zincirlerini daha sürdürülebilir hale getirebilirler. Malzeme ihtiyaç plânlaması, kurumsal kaynak plânlaması, üretim plânlama ve kontrol, lojistik faaliyetleri, depo uygulamaları ve insan kaynakları vs. gibi konularda, gelişmiş yazılım tabanlı programların kullanımı, işletmelerin tedarik zincirlerinin sürdürülebilir kılınmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca işletmelerin, sürdürülebilirliklerini ve rekabet edebilirliklerini koruma adına, dördüncü sanayi devrimi olarak adlandırılan, nesnelere interneti ve siber fiziksel sistemlere dayalı, akıllı fabrika uygulamalarını hayata geçirecek yol haritalarına sahip olmaları, işletmelerin geleceği için önem arz etmektedir.

Son dönemde yaşamış olduğumuz, küresel çapta cereyan eden ekonomik, çevresel ve toplumsal krizlerin daha öngörülebilir olması için sürdürülebilirlik kavramı üzerinde önemle durulmalıdır. Küreselleşmenin çok daha yakından hissedildiği son asırda, ortaya çıkan krizlerin etkisi, sadece krizin çıktığı merkezi etkilememekte, bizleri küresel ölçekte önlem almaya zorlamaktadır. Bu durum işletmeler, sivil toplum kuruluşları ve devletler arasında, uluslararası ortaklıkların geliştirilmesini beraberinde getirmektedir. Bu noktada, özelden işletmelerin ve genelde uluslararası tedarik zincirlerinin önemi giderek artmaktadır. Tedarik zincirlerinin sürdürülebilir kılınması; tüketici memnuniyeti, kârlılık ve büyüme hedeflerine ulaşılması, ürün kalite standartlarının sağlanması, gıda güvenliği, karbon salınımının azaltılması, su kaynaklarının korunması, geri dönüşüm ve verimli atık bertarafı, haksız rekabetin önlenmesi, toplumsal motivasyonun sağlanması vs. gibi konularda başarıyı beraberinde getirecektir.

## KAYNAKÇA

- AGERON, Blandine, GUNASEKARAN, Angappa ve SPALANZANI, Alain (2012), “Sustainable Supply Management: An Empirical Study”, **International Journal Production Economics**, S.140, ss.168-182.
- AHI, Payman ve SEARCY, Cory (2013), “A Comparative Literature Analysis of Definitions For Green And Sustainable Supply Chain Management”, **Journal of Cleaner Production**, S.52, ss.329-341.
- AKGÜL, Urungu (2010), “Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı”, **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi**, S.24, ss.134-164.
- ARI, E. Sertaç ve ERGİN, Erhan (2018), “Sürdürülebilir İşletme Olma Yolunda Çözüm Önerileri”, **Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi**, S.3(4), ss.1-18.
- BESKE, Philip, LAND, Anna ve SEURİNG, Stefan (2014), “Sustainable Supply Chain Management Practices And Dynamic Capabilities in The Food Industry: A Critical Analysis of The Literature”, **International Journal Production Economics**, S.152, ss.131-143.
- CARTER, Craig R. ve ROGERS, Dale S. (2008), “A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, S.38(5), ss.360-387.
- CASTKA, Pavel ve BALZAROVA, Michaela A. (2008), “ISO 26000 And Supply Chains - on The Diffusion of The Social Responsibility Standard”, **International Journal Production Economics**, S.111, ss.274-286.
- ÇETİNKAYA, Balkan, CUTHBERTSON, Richard, EWER, Graham, KLAAS-WİSSİNG, Thortsten, PIOTROWICZ, Wojciech ve TYSSSEN, Christoph (2011), **Sustainable Supply Chain Management**, Springer Publisher, Heidelberg - Germany.
- GALAL, Noha M. ve ABDUL MONEİM, Ahmed F. (2016), “Developing Sustainable Supply Chains in Developing Countries”, **23rd CIRP Conference on Life Cycle Engineering, Procedia**, S.48, ss.419-424.
- GEDİK, Tarık ve ÇİL, Muhammed (2015), “Batı Karadeniz Bölgesinde Yer Alan Orman Ürünleri Sanayi İşletmelerinde Sürdürülebilir Üretim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, **Ormancılık Dergisi** S.11(2), ss.1-12.
- GOPALAKRİSHNAN, Kavitha, YUSUF, Yahaya Y., MUSA, Ahmed, ABUBAKAR, Tijjani ve AMBURSA Hafsat M. (2012), “Sustainable Supply Chain Management: A Case Study of British Aerospace (BAE) Systems”, **International Journal Production Economics**, S.140, ss.193-203.



- HARMS, Dorli, HANSEN, Erik G. ve SCHALTEGGER, Stefan (2012), “*Strategies in Sustainable Supply Chain Management: An Empirical Investigation of Large German Companies*”, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, S.20(4), ss.205- 218.
- LEE, Hau L. ve BILLINGTON, Corey (1992), “*Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities*”, **Solan Management Review**, S.33(3), ss.65-73.
- ŞİŞMAN, Bilal, DOĞAN, Mesut ve AĞCA, Veysel (2016), “*Tedarik Zinciri Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Finansal Performans İlişkisi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalarda Bir Araştırma*”, **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.16(1), ss.75-96.
- TCHAIKOVSKY, Zulfiya (2017), “*The Relationship Between Sustainable Supply Chain Management, Stakeholder Pressure, and Financial Performance*”, **Doctoral Thesis**, Walden University, Washington (USA).
- TOKER, Kerem (2017), “*Tedarik Ağları, Değer ve Sürdürülebilirlik*”, **İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri** (Ed. Işıl Mendeş Pekdemir), Beta Yayınları, İstanbul, ss.274-316.
- WITTSTRUCK, David ve TEUTEBERG, Frank (2010), “*Ein Referenzmodell für das Sustainable Supply Chain Management*”, **Zeitschrift für Management**, S.5(2), ss.141-164.
- WITTSTRUCK, David ve TEUTEBERG, Frank (2012), “*Understanding the Success Factors of Sustainable Supply Chain Management: Empirical Evidence from the Electrics and Electronics Industry*”, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, S.19, ss.141-158.
- WOLF, Julia (2011), “*Sustainable Supply Chain Management Integration: A Qualitative Analysis of the German Manufacturing Industry*”, **Journal of Business Ethics**, S.102, ss.221-235.
- WU, Zhaohui ve PAGELL, Mark (2011), *Balancing Priorities: Decision-Making In Sustainable Supply Chain Management*, **Journal of Operations Management**, S.29, ss.577-590.
- ZAILANI, Suhaiza, JAYARAMAN, Krishnaswamy, VENGADASAN, G. ve PREMKUMAR, Rajagopal (2012), “*Sustainable Supply Chain Management (SSCM) in Malaysia: A Survey*”, **International Journal of Production Economics**, S.140(1), ss.330-340.

# Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

*The Effect of Corporate Social Responsibility on Organizational Justice and Organizational Commitment: A Research in Five Star Hotels in Istanbul*

## Yusuf YILDIRIM

Dr. Öğr. Üyesi., Haliç Üniversitesi, Güzel Sanatlar Fakültesi,  
Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, [yusufyildirim@halic.edu.tr](mailto:yusufyildirim@halic.edu.tr)  
<https://orcid.org/0000-0002-5393-999X>

Makale Başvuru Tarihi: 01.04.2021

Makale Kabul Tarihi: 01.05.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## Sevinç GÖKTEPE

Dr. Öğr. Üyesi., İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi,  
Turizm İşletmeciliği Bölümü, [goktepe@istanbul.edu.tr](mailto:goktepe@istanbul.edu.tr)  
<https://orcid.org/0000-0002-0856-0278>

## Ayhan BAYRAM

Dr. Öğr. Üyesi., Giresun Üniversitesi, Görele Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu,  
Lojistik Yönetimi Bölümü, [ayhan.bayram@giresun.edu.tr](mailto:ayhan.bayram@giresun.edu.tr)  
<https://orcid.org/0000-0003-0640-8106>

## Orhan AKOVA

Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi,  
Turizm İşletmeciliği Bölümü, [oakova@istanbul.edu.tr](mailto:oakova@istanbul.edu.tr)  
<https://orcid.org/0000-0001-7740-2938>

### Anahtar

#### Kelimeler:

Kurumsal Sosyal  
Sorumluluk,

Örgütsel Adalet,

Örgütsel Bağlılık,

Otel İşletmeleri,

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının otel işletmeleri iş görenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisini ölçmektir. Araştırma kapsamında İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 263 iş görene anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda otel işletmeleri iş görenlerinin kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanında otel işletmeleri iş görenlerinin yasal sorumluluk, normatif bağlılık ve etkileşimsel adalet algılarının da oldukça yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Soru formu ile elde edilen veriler basit doğrusal regresyon ile analiz edilmiştir. Bu doğrultuda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıktaki değişimin kurumsal sosyal sorumluluk tarafından, örgütsel bağlılıktaki değişimin ise örgütsel adalet tarafından açıklandığı, kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı, örgütsel adaletin ise örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

### Keywords:

Corporate Social  
Responsibility,

Organizational  
Justice,

Organizational  
Commitment,

Hotels,

### ABSTRACT

This study aims to measure the effect of corporate social responsibility practices on the perceptions of organizational justice and organizational commitment of hotel business employees. As part of the research, 263 employees working in five-star hotel businesses operating in Istanbul were surveyed. As a result of the study, hotel business employees had a high perception of corporate social responsibility, organizational justice, and organizational commitment. In addition, it has been observed that the perception of legal responsibility, normative commitment, and interactive justice of hotel business employees is quite high. The data obtained by question form was analyzed by simple linear regression. In line with this, the change in corporate social responsibility and organizational commitment by organizational justice, organizational commitment, organizational justice is described by the variation in corporate social responsibility, organizational justice and organizational commitment, organizational justice, organizational commitment has a positive effect that is concluded.

## 1. GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) işletmelere çeşitli şekillerde fayda sağlayan, çalışan davranışlarını geliştiren ve karlılık yaratan bir faaliyet olarak görülmektedir (Tziner vd., 2011:67). İşletmelerin etik davranışları ve iyi bir kurumsal birey olarak davranışları beklenmektedir. Bir yandan çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler ile adil bir anlaşma yapılırken, diğer yandan hayırsever amaçları desteklemek ve çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmek adına faaliyetlerde bulunulabilir (Abaeian vd., 2014:425). Kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanlar üzerinde pozitif bir etkisinin olması yeni bir öneri olmasa da; KSS'nin çalışanları nasıl etkilediği veya çalışanların işletmeleri ile olan ilişkileri üzerinde nasıl bir role sahip olduğu ile ilgili çalışmalar çok fazla değildir (Bauman ve Skitka, 2012:65). Ancak son yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının örgütlerde davranışı etkilediği, özellikle KSS, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi ölçen çalışmaların artış gösterdiği görülmüştür. Çalıştıkları örgütlerin adaletli olduğunu düşünen iş görenlerin örgütsel bağlılıkları da yüksek olmaktadır. Örgütsel adalet ve bağlılık algısı yüksek olan iş görenler üyesi olduğu örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına önem vermektedir. KSS'nin temelinde bulunan etik kararlar alma, hukuka uygun davranma, mikro anlamda çalışanlara makro anlamda ise topluma fayda sağlama ve çevreyi koruma prensibi iş görenlerin örgütsel adalet ve bağlılık algılarını arttırmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun uygulanmasına dair birçok sektörde yaşanan değişim hizmet sektörünün temel yapı taşlarından biri olan otel işletmelerini bütüncül olarak etkilemiştir (Ateşoğlu ve Türker, 2010:213). Bu bağlamda otel işletmeleri de varlığını devam ettirebilmek, gelirlerini arttırmak ve tüketiciler tarafından ön plana çıkartılabilmek için KSS uygulamalarına ağırlık vermeye başlamıştır (Pelit ve Pekmezci, 2012:340). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının örgütün tüm paydaşları tarafından benimsenmesi için öncelikle iş görenler tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada KSS uygulamalarının iş görenlere etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın amacı KSS'nin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmektir. İş görenlerin otel işletmelerinin verimliliğinde, performansında ve finansal başarısında kilit rol üstlendiği göz önünde bulundurulduğunda, KSS uygulamaları ile örgütsel adalet ve bağlılık arasındaki etkileşimi belirlemenin hem literatüre hem de pratikte otel işletmeleri yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Bireylerin geçmişe nazaran oldukça bilinçlenmesi ve artan küresel sorunlar, toplumun kurumsal sosyal sorumluluk ekseninde işletmelerden beklentisini değiştirmeye başlamıştır. Artık işletmelerin sadece ürün ve hizmet üretmeleri değil, kurumsal vatandaş olarak toplumsal sorunlara da müdahalede bulunmaları talep edilmektedir (Erkman ve Şahinoğlu, 2012:269). Bireyler ve gruplar artık daha fazla seslerini çıkarmakta ve değişim için baskı uygulama konusunda gönüllü olmaktadır. Bununla birlikte bazı ülkelerde kurallara uymama durumunda uygulanan para cezaları ile düzenleyici çevresel kontroller de işletmeleri ilgilendirmektedir (Henderson, 2007:230). Dolayısıyla, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını gerçekleştirmeleri uluslararası anlamda da geçerlilik kazanmalarını sağlayabilmektedir (Maignan, 2001:57). Bu gerçeğin farkına varan işletmeler sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha istekli yaklaşmakta ve bu projeleri hem kurumsal hem de profesyonel bir biçimde yürütmeye çalışmaktadırlar (Mutlu vd., 2011:111).

Kurumsal sosyal sorumluluk, “*şirketin çevre ve sosyal refah üzerindeki etkilerini değerlendirme ve sorumluluk alma adına gerçekleştirilen kurumsal girişimler*” (Arnaudov ve Koseska, 2012:390) ve “*paydaşları pozitif bir şekilde etkilemeyi ve ekonomik çıkarlarının ötesine gitmeyi amaçlayan kurumsal davranışlar*” (Türker, 2008:189) olarak tanımlanabilir. Temelinde KSS, işletmelerin sosyal bir varlık olduğunu ve topluma karşı bazı sorumluluklarının olduğunu belirtmektedir (Çalışkan ve Ünüsan, 2011:154). Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluğun sinerji yaratan bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür (Cingöz ve Akdoğan, 2012:334).

KSS'nin özü iş ile ilgili kararlar verilirken, işletmenin farklı tarafların çıkarlarını dikkate alması gerektiğidir (Küçükusta vd., 2013:20). KSS kavramı etik değerlere bağlı olarak örgütsel kararlar alma, yasal gerekliliklere uygun davranma ve mikro anlamda bireylere, makro anlamda toplumun tamamına ve çevreye saygı gösterme anlamına gelmektedir (Greenberg, 2005:60). Diğer bir tanımda, KSS işletmenin paydaşlarının empoze ettiği ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumlulukların işletme tarafından karşılanması anlamına gelmektedir (Maignan ve Ferrell, 2000:284).

Sonuç olarak, işletme uygulamaları, bağlı olduğu toplumun yaşam düzeyini yükseltmeyi amaçladığında, farklı KSS tanımlamalarının da ortaya çıkabileceğini söylemek mümkündür (Çalışkan ve Ünüsan, 2011:155). Bu doğrultuda, ekonomik ve yasal sorumlulukların bir zorunluluk içerdiği, etik sorumlulukta ise, zorunluluktan öte toplumsal beklentilerinin ön plana çıktığı ifade edilebilir (Cingöz ve Akdoğan, 2012:335).

Kurumsal sorumluluk anlayışında kolayca takip edilebilecek yaklaşım “*öncelikle, zarar vermeme*” sloganı olmalıdır. İkinci bir yaklaşım ise işletmenin topluma aktif bir şekilde olumlu faydalar sağlamasıdır (Boyd vd., 2007:343). KSS'nin hedefleri arasında zararı en aza indirmek, yararlı amaçları teşvik etmek ve ticari olarak fonksiyonlarını yerine getirirken, göze çarpan sosyal ve çevresel problemlerin çözümüne yardım etmek sayılabilir. Bir işletmeden makul olarak beklenilebilecek ve genel olarak literatürde bahsedilen eylemler şu şekilde sıralanabilir (Henderson, 2007:232);

- Anlamlı ve ölçülebilir sosyal ve çevresel hedeflerin duyurulması ve bu anlamda ilerlemelerin düzenli olarak raporlanması,
- İşletmenin yaptığı zarar verici sosyal ve çevresel etkilerin önlenmesi adına politikaların formülasyonu,
- Sosyal refah ve çevresel koruma programlarına katılım ve yatırım,
- Yerel toplum grupları da dâhil hükümet ve sivil toplum örgütleri ile ortaklıklar kurma,
- Resmi düzenlemeler ile tam uyum ve bunları aşmak için gönüllülük,
- Yerel personel sağlama ve eğitim ile ürün ve hizmetlerin yerel tedarikçilerden sağlanması,
- Sosyal ve çevresel endişeler hakkında personelin ve müşterilerin eğitilmesi ve katılımının sağlanması.

KSS faaliyetlerine fon sağlamak itibar kazanmak için popüler bir tekniktir (Siu vd., 2014:88). KSS faaliyetlerinin özünde “*genişletilmiş çıkarlar teorisi*” ön plana çıkmaktadır. Bu teori, uzun vadede kurumsal fayda sağlamak için toplumun faydalanabileceği çalışmalar yapmayı ifade etmektedir. Bir işletmenin hayırsever faaliyetlere fon ayırması, o işletmenin büyütülmüş faydasını ifade etmekte ve bu durum başarılı bir toplumsal çalışma olarak görülmektedir (Metin, 2010:143). Kurumsal sorumlulukların yerine getirilmesi bir işletmenin misyon ve değerleri ile ilişkili olmakla birlikte bu sorumlulukların gerçekleştirilmesinin işletme performansına pozitif katkı sağlayacağı açıktır (Cihangir, 2014:76).

KSS faaliyetlerinin somutlaştırılması açısından etik kodlar büyük önem taşımaktadır. Etik programları, hem entegre hem de üretimden bağımsız unsurları somutlaştırabilirken; KSS uygulamalarının kategorize edilmesini sağlayabilir. Ayrıca üst yönetimin KSS'ye olan bağlılığı hayatidir. Bu sayede, KSS faaliyetleri basitçe örgütün süreçlerini veya prosedürlerini yerine getirme adına yapılan güzel bir konuşma sanatı olarak kalmayacaktır (Collier ve Esteban, 2007:27). Etik kodlar çalışanların örgütsel değer ve kültür bilgilerine katkıda bulunma fikrine dayanmaktadır. Bu kodlar örgütün temel değerlerini açıkça ortaya koyan sembolik bir davranıştır (Stevens, 1997:262). Kodlar çalışanların her yıl okudukları ve anladıkları adına imza attıkları resmi belgelerdir (Collier ve Esteban, 2007:21). Etik kodlar, belirli bir bağlamda (örneğin örgütsel davranış) kabul edilebilir ve/veya kabul edilemez davranışlar konusunda bireyleri bilgilendirme amacıyla tasarlanmaktadır. Bu kodlar, davranışlar konusunda hukukun üzerinde genel bir zorunluluk yaratır (Malloy ve Fennell, 1998:454). Kurumsal etik kodların davranışa etkisi üzerine yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılsa da; bu kodlar kurumsal karar alırken, potansiyel olmakla birlikte, işletmenin değer yargıları hakkında da paydaşlara bir sinyal vermektedir (Singh vd., 2005:93).

Turizm işletmelerinin içinde bulunduğu pazar koşulları dikkate alındığında farklı ve ciddi yükümlülüklerle sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda turizm işletmelerinin KSS uygulamaları konusunda daha istekli olmalarını sağlamaktadır. Bu eğilim gelişen tüketici tercihlerinden, çevresel hareketlerden ve daha iyi bir turizm planlaması ve yönetimi için resmi taleplerden cesaret almaktadır. Bu etkilere olan tepkiler ve işletmelerin KSS anlayışları farklılaşabilmekte birlikte, sorumluluk alma ve bu konuda efor harcama adına belirgin bir eğilim vardır (Henderson, 2007: 231). Turizm endüstrisinin bir parçası olarak konaklama sektörü de yirmi yıldan fazla bir süredir KSS programlarına gözle görülür bir efor sarf etmektedir (Küçükusta vd., 2013:20). Bunun nedeni olarak da konaklama işletmelerinin kıyı ve orman alanlarında yıkıma neden olabilecek aşırı su, enerji, hammadde kullanımına neden olması olarak gösterilebilir (Tilikidou, 2014:426).

## 2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet iş hayatında çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçler örgüt içerisindeki çeşitli uygulamalar, örgüt üyelerine sunulan çeşitli iyileştirmeler ve iş görenler arası iletişime ilişkin olabilmektedir (Gürbüz ve Mert, 2009:119). İş gören amaçları ile örgütsel amaçlar arasında eşitliğin sağlanmasında, iş gücü devir hızının düşürülmesinde, iş gören verimliliğinin sağlanmasında can alıcı faktörlerden biri iş görenlerin örgütsel adalet düzeyleridir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013:336). Adalet algısı, iş görenler için önemli bir motivasyon kaynağı olmakta ve iş görenlerin adil davranılmadığını hissetmeleri, var oldukları örgüte yönelik negatif tutum takınmalarına veya işletmeden ayrılmalarına sebebiyet verecek ihtimallerin artmasına neden olmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014:269).

Başlangıçta ifade edilen çıkarlar iş görenin çıkarlarıyla uyumlu hale getirilmez ise örgütün sahip olduğu kültür ve örgütsel iklim hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamamaktadır. Bu durumda içsel uyumsuzluk ve iş nedeniyle oluşan memnuniyetsizlikler gün yüzüne çıkmaktadır. İçsel uyumsuzluk ve memnuniyetsizliğin sebebiyet verdiği olumsuz haller hedef kitleye olumsuz mesajlar vererek işletmenin itibarını zedelemekte ve dolayısıyla örgütsel itibar azalmaktadır (Metin, 2012:143). Sonuç itibarıyla farklı iş görenler için örgütte meydana gelen benzer olaylar ve sergilenen benzer davranışlar, iş görenler arasında farklı değerlendirmelere yol açabilmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014:111). Çalışanlar kurumsal adaletsizlik hissettiklerinde olumsuz davranışlarda bulunabilirler. Bunun nedeni ise bu tür bir hareketin çalışanların değerlerine ters düşen bir durum veya psikolojik ihtiyaçlarını tehdit edecek bir hareket olarak algılanmasıdır (Rupp vd., 2006:538).

Olumlu örgütsel adalet algısına sahip iş görenler diğer iş görenlere göre daha başarılı, etkili ve memnun olmakta, yüksek performans göstermekte ve hem örgüte hem de yöneticiye yüksek güven beslemektedir. Olumsuz örgütsel adalet algısına sahip iş görenlerin ise düşük performans gösterdiği, sık sık işe devamsızlık yaptığı ve örgütsel yabancılaşma yaşadığı söylenebilir (İyigün, 2012:60). Sonuç olarak çalışanlar işletmede ne kadar eşit davranıldığını hissederlerse, o kadar iş doyumuna ulaşabilmektedirler (Zainalipour vd., 2010:1990).

Örgütsel adalet literatüründe genel olarak üç tür adalet boyutu olduğu gözlemlenmektedir. Bunlardan ilki dağıtım adaletidir. Yönetim yazınında örgütsel adalet ile ilgili ilk yıllarda yapılan araştırmaların iş görenlerin görev aldıkları örgütün kendilerine sundukları birtakım faydaların dağıtımı ile ilişkili olduğundan iş görenlerin elde ettiği kazanımlara bağlı olarak algıladığı adalet, dağıtım adaleti olarak kavramsallaştırılmıştır (İyigün, 2012:58). Diğer bir adalet boyutu prosedür adaletidir. Prosedür adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan araçların algılanan adaletidir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014:243). Prosedür adaleti dağıtım adaletinde olduğu gibi ne kadar sonuç alındığıyla ilgili değil, bu sonuçların değerlendirilmesinde ne kadar adil olup olmadığı konusunda kişilerin algılamalarını ifade etmektedir (Greenberg, 2005:38). Son adalet boyutu ise etkileşim adaletidir. Adil etkileşim, kişinin maruz kaldığı kişiler arası uygulamaların içeriğini ve niteliğini ifade ettiğinden, uygulamanın bir kısmı adil olarak algılanırken, diğer kısmı adil olarak algılanmamaktadır (Yıldırım, 2007:259). Colquitt (2001:396) etkileşim adaletinin kişiler arası adalet ve bilgilendirme adaleti olarak ikiye ayrılması gerektiğini belirtmiş; bunu da bu iki adalet türünün farklı etkileri olmasına bağlamıştır. Kişiler arası adalet, kişilerin diğer insanların davranışlarının ne kadar adil olup olmadığını algılamaları ile ilgilidir (Greenberg, 2005:40). Bu adalet türü otoriteler tarafından kişilere gösterilen nezaket, itibar ve saygı derecesiyle birlikte algılanmaktadır (Colquitt vd., 2001:427). Bilgilendirme adaleti ise; kişilerin karar alınırken temel alınan bilgilerin ne kadar adil olup olmadığını algılamaları ile ilgilidir (Greenberg, 2005:40). Bu adalet türü prosedürlerin belirli bir yol izlenerek uygulanması ya da çıktıların dağıtımının nasıl yapılacağı ile ilgili gerekli açıklamaları kapsayan bilgilerin sağlanması ile ilgilidir (Colquitt vd., 2001:427).

## 2.3. Örgütsel Bağlılık

Bağlılığın farklı boyutları veya formları olsa da yapısını karakterize eden ve diğer yapılardan ayıran bir özü vardır. Bu özü bulmanın yolu ise var olan kavramların gözden geçirilmesidir (Meyer ve Herscovitch, 2001:300). Çok sayıda bağlılık tanımı olsa da genel olarak bağlılığın; davranışlara yön veren stabilize veya nazik bir güç olduğu üzerinde durulmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001:301). Collier ve Esteban (2007:25), “*çalışan bağlılığı sadece eğitilebilir, zorunlu olamaz*”, diyerek çalışanların bağlılığının zamanla kazanılabileceğini belirtmişlerdir. Bağlılık böyle bir durumsa bu gücün doğasını göz önüne almak gerekir. Genel olarak bu gücün adeta bir zihin seti olduğu konusunda fikir birliği oluşmuştur. Ancak zihin setinin doğası konusunda az da olsa farklı görüşler de vardır. Çok sayıda teorisyen bağlılığı çok boyutlu bir yapıda görmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001:303).

Bir organizasyona olan bağlılığın davranışsal sonuçları düşük devir hızı, işe gelmeme oranının düşüklüğü, performansın geliştirilmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının artması şeklinde görülebilir (Meyer ve Herscovitch, 2001:310). Bu yaklaşıma göre, bir örgütte çalışmaya devam eden iş gören, o örgüte zamanını vermekte ve emek harcamaktadır. Bu bağlamda örgüte bir yatırım yapan iş gören bağlı bulunduğu örgütten ayrıldığında harcadığı zamanın, sarf ettiği çabanın ve örgüte verdiği emeğin ziyan olacağını düşünerek çalışmaya devam etmektedir (Aslan, 2008:164).

Örgütsel sistemin karar vericisi olan yöneticilerin iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini arttırabilmek için onları ilgilendiren konularda adil tutum sergilemesi ve uygun davranışlar göstermesi gerekmektedir (Bağcı, 2013:164). İşletmeyle ilgili hayati kararlar genel olarak örgütün üst yönetimi tarafından alınsa da iş görenlerin görüşlerinin alınması onları değerli hissettirmekte ve örgütsel güvenin artmasını sağlamaktadır (Develioğlu ve Çimen, 2012:144).

Literatüre bakıldığında bağlılığı çok boyutlu çerçevede incelemek mümkündür. Burada kişilerin bağlılıktan ve bağlılığın kişilerden nasıl etkilendiğini incelemek önemlidir (Meyer vd., 1998:32). Dolayısıyla bağlılık türlerinin birbirine benzemediği konusuna dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Meyer ve arkadaşları üç tür bağlılıktan bahsetmektedirler. Güçlü efektif bağlılığa sahip olan çalışanlar “istedikleri”; güçlü devam bağlılığına sahip olanlar “ihtiyacı olduğu”; güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar ise “zorunluluk” hissettikleri için işletmede kalmaktadırlar. Çalışanlarının bağlılığını güçlendirmeye çalışan işletmelerin aşımaya çalıştıkları bağlılık türünün doğasına dikkat etmeleri önem arz etmektedir (Meyer vd., 1993:539). Bununla birlikte bu üç bağlılık boyutunu çalışanlarda farklı seviyelerde algılayabilirler. Örneğin bazı çalışanlar işletmede kalmak için daha güçlü ihtiyaç ve zorunluluk hissedip aksine isteksiz olabilirken; bazıları da ihtiyaç veya zorunluluk hissetmek yerine işletmede kalma adına istekli olabilir. Kişinin işletmeye olan bağlılığı kısa bir özet olarak bu her bir ayrılabilir aşamayı yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:4). Örgütsel bağlılığın üç boyutunun da işten ayrılma niyeti, iş değiştirme niyeti ve iş gücü devir hızı ile negatif korelasyon içinde olduğu; fakat diğer çalışma davranışlarıyla (örneğin, katılım, iş performansı, örgütsel vatandaşlık gibi) farklı korelasyonlara sahip olduğu söylenebilir (Meyer vd., 2002:39). Normatif bağlılıkta iş görenler açısından en önemli duygular sadakat ve minnettarlıktır. Sadakatlerinden ve minnettarlıklarından ötürü iş görenler işe devam etmeyi ahlaki bir zorunluluk olarak değerlendirmektedir (Erkman ve Şahinoğlu, 2012:275). Bunun yanında güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar istedikleri, güçlü devam bağlılığına sahip çalışanlar ihtiyaç duydukları ve güçlü normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar bunu gerektirdiğini düşündükleri için işletmede kalmayı seçmektedirler (Allen ve Meyer, 1990:3).

### 3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE HIPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

#### 3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına gerektiği kadar özen göstermeyen örgütler itibar kaybedilmektedir. Yaşanan itibar kaybı işletmenin genel performansını olumsuz etkileyebilmekte ve işletme maliyetlerini artırma gibi olumsuz durumlarla karşılaşılabilir (Cingöz ve Akdoğan, 2012:338). Literatüre göre örgütün sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılması çalışanların işletmenin bir parçası olmaktan gurur duyduğunu göstermiştir. Çalışanlar işletmenin, dünyanın bugünü ve geleceği hakkında sorumluluk sahibi olduğunu ve en azından kısa zamanda kar amacı gütmeme kararında olduğunu düşünmektedirler. Örgütsel adalet örgüt içerisindeki bireylerin (çalışanların) veya gruplara olan davranışlara ilişkin normları ifade eder. Örgütler örneğin anneler için bir günlük bakım merkezi sağlayarak, hayırsever bağışlar taahhüt ederek veya estetik ve uygun bir çalışma ortamı yaratarak sorumluluklarını yerine getirebilirler (Maignan ve Ferrell, 2000:284). İşletmenin asıl yükünü taşıyanlar çalışanlar olduğuna göre, işletmenin bu konudaki sorumluluklarını başarıyla yerine getirebilmesi ancak ve ancak çalışanların gönüllü ortaklığına bağlıdır (Collier ve Esteban, 2007:20). İş görenler örgütte adaletsizliği algıladıklarında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık davranışları azalmakta ve örgütten ayrılmaktadırlar (Şahin ve Taşkaya, 2010:109). Bu bilgiler ışığında araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

*H1: Kurumsal sosyal sorumluluk örgütsel adaletî pozitif yönde etkilemektedir.*

### 3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Literatür incelendiğinde genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışanların örgütsel bağlılık algılarını etkilediği görülmektedir. D'Aprile ve Talò (2015) çalışmalarında KSS'nin örgütsel bağlılığı pozitif anlamda etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Hofman ve Newman (2014) da benzer şekilde çalışmalarında, çalışanların KSS algılarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Farooq vd., (2014) ise örgütsel bağlılığın KSS'nin doğrudan bir sonucu olmadığını ancak yine de önemli bir yordayıcısı olduğunu belirterek, KSS'nin örgütsel bağlılığı etkileme sürecini örgütsel kimlik ve örgütsel güven ile açıklamışlardır. Asrar-ul-Haq vd. (2017) KSS'nin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçerek KSS'nin dört parçasından ikisi olan yasal ve etik sorumluluğun bağlılığa daha fazla etki ettiğini belirtmişlerdir. Mory vd. (2016a)'nin çalışmasında ise KSS ile ilgili faktörlerin çalışanların duygusal ve normatif örgütsel bağlılıklarını etkilediği görülebilmektedir. Benzer şekilde Ditlev-Simonsen (2015) KSS algısı ile efektif bağlılık arasında pozitif bir korelasyon olduğunu bulmuş, Mory vd (2016b) ise KSS'nin çalışanların efektif örgütsel bağlılığını güçlü bir şekilde etkilediğini ancak göreceli olarak normatif örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha düşük olduğunu sonucuna varmışlardır. Azim (2016) çalışmasında çalışanların algılanan KSS'si ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Çalışanların KSS algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik Erkman ve Şahinoğlu (2012) tarafından hizmet sektöründe faaliyet gösteren yabancı bir işletmeye uygulanan çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında istatistiksel anlamda pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yine Brammer vd., (2007) tarafından yapılan çalışma sonucunda da kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye neden olduğu görülmüştür. Amerika Birleşik Devletleri'nde iş adamlarını temel alan çalışmada işletmenin KSS faaliyetlerinin çalışanların bağlılığına etkisinin önemli olduğu ve işletmelerinin sosyal sorumluluklarını yerine getirmediğini düşünen çalışanlar için olumsuz bir etki yaratabileceği sonucu çıkmıştır (Peterson, 2004). Bu bilgiler ışığında araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

*H2: Kurumsal sosyal sorumluluk örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.*

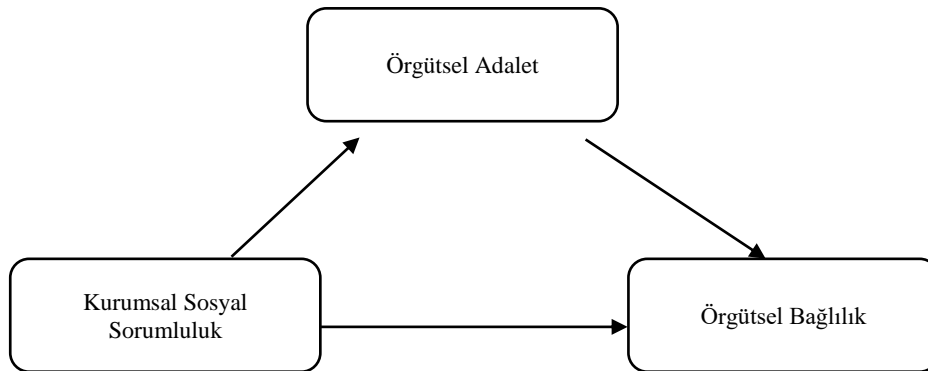
### 3.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Moon vd., (2014) yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Arslantürk ve Şahan (2012) örgütsel adalet algısının duygusal bağlılık ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olduğunu; fakat devam bağlılığı ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirlemişlerdir. Seymen vd., (2009)'ne göre ise, iş görenlerin normatif bağlılıkları arttırmak isteniyorsa, etkileşim adaletinin alt boyutları olan kişiler arası ve bilgi verme adaletine dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

*H3: Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.*

Yukarıda oluşturulan hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli şekil 1'de gösterildiği gibi oluşturulmuş ve hipotez testleri bu model esas alınarak yapılmıştır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



## 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu araştırmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının görüşleri doğrultusunda belirlemektir.

Araştırmanın evrenini, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016:201-202). Araştırma kapsamında yüz yüze anket ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 01.07.2019 - 01.11.2019 tarihleri arasında İstanbul'da turistik açıdan yoğun bölgeler olan Beyoğlu, Mecidiyeköy ve Bakırköy'de bulunan 40 beş yıldızlı otel işletmesine toplam 400 soru formu dağıtılmıştır. Dağıtılan 400 soru formundan 300'ü doldurulmuştur. Ancak bu formların 37 adedi eksik veya hatalı doldurulduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle 263 adet soru formundan elde edilen veriler değerlendirilmeye alınmıştır.

### 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında nicel veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğu ölçmek amacıyla Maignan ve Ferrel (2001) tarafından geliştirilen “*kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği*” kullanılmıştır. Bu ölçek; ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve isteğe bağlı sorumluluk olmak üzere dört alt boyuttan ve toplam 29 maddeden oluşmaktadır.

Örgütsel adaleti ölçmek amacıyla Moorman (1991), Niehoff ve Moorman (1993), Folger ve Konovsky'ye ait çalışmalarından yararlanarak İşbaşı (2000) ve Dilek (2004) tarafından oluşturulan “*Örgütsel Adalet Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçek “*dağıtımsal adalet*”, “*işlemsel adalet*” ve “*etiklemsel adalet*” olmak üzere üç alt boyuttan ve 21 maddeden oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Meyer ve Allen (1990, 1991) tarafından geliştirilen ve sonrasında Meyer ve arkadaşları (1993) tarafından güncellenen “*Örgütsel Bağlılık Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçek “*Duygusal Bağlılık*”, “*Devam Bağlılığı*” ve “*Normatif Bağlılık*” olmak üzere üç alt boyuttan ve 18 maddeden oluşmaktadır.

### 4.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Bu bağlamda açıklayıcı faktör analizi ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla hazırlanan soru formunun güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile ölçümlenmiştir. Yapılan analize göre kurumsal sosyal sorumluluk için Cronbach's Alpha değeri 883, örgütsel adalet için 775 ve örgütsel bağlılık için 917 olarak bulunmuştur. Bütüncül olarak soru formunun genel Cronbach's Alpha değeri 738 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin  $60 \leq \alpha < 80$  değerleri arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010:405).

### 4.4. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri

Araştırma kapsamında ölçeklerin yapı geçerliliği için her bir ölçeğe açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Varimaks yöntemiyle açıklayıcı faktör analizinde faktör yüklerinin alt değeri 35 alınmıştır ve ölçekteki bir maddenin bir faktördeki yükü 35'in üstünde ve bu maddenin diğer faktörlerdeki yükünden 10 veya daha yüksek ise madde o faktörde değerlendirilmiştir (Özdemir, 2009:67).

Kurumsal sosyal sorumluluğu ölçeği dört alt boyuttan ve 29 maddeden oluşmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin yapı geçerliliğini sınamak için beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından elde edilen verilere açıklayıcı (Principal Components Analysis) faktör analizi yapılmıştır ve analiz sonucunda 29 madde dört boyut altında toplanmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar (KMO=0,801;  $X^2= 6.380,680$ ;  $df=300$ ;  $p=,000$ ), veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Varimaks dönüştürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin %64,461'ini açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan dört faktör belirlenmiştir



(Özdemir, 2009:61). Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri Tablo.1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

Maddeler	1. Faktör Yasal Sorumluluk	2. Faktör Etik Sorumluluk	3. Faktör Ekonomik Sorumluluk	4. Faktör İsteğe Bağlı Sorumluluk
M8	0,900			
M10	0,892			
M9	0,861			
M14	0,823			
M6	0,823			
M7	0,812			
M15	0,782			
M3	0,766	0,375		
M5	0,753			
M16	0,732			
M13	0,731			
M17	0,728	0,459		
M12	0,701	0,534		
M4	0,693			
M18	0,610	0,441		
M22		0,832		
M20		0,825		
M21	-0,362	-0,794		
M19	0,352	0,731		
M27			-0,692	
M23		0,363	0,566	
M29			0,315	0,662
M28				0,539
M24				-0,383
M25				0,376
Özdeğer	9,443	3,922	1,444	1,306
Açıklanan Varyans %	37,771	15,689	5,776	5,225
Toplam Açıklanan Varyans %	37,771	53,460	59,236	64,461

Analize göre 1, 2, 11 ve 26. maddeler birbirine yakın yük değerleri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra analiz tekrarlandığında açıklanan varyans, toplam varyansın % 64,461'ini oluşturmuştur. 1. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 37,771, özdeğerinin 9,443; 2. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 15,689, özdeğerinin 3,922; 3. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 5,776, öz değerinin 1,444 ve 4. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 5,225 öz değerinin 1,306 olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel adalet ölçeği üç alt boyuttan ve 21 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 21. madde ters kodlanmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliliğini sınamak için beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından elde edilen verilere açıklayıcı (Principal Components Analysis) faktör analizi yapılmıştır ve analiz sonucunda 21 madde üç boyut altında toplanmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar (KMO=0,894;  $X^2=6.489,405$ ;  $df=136$ ;  $p=,000$ ), veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Varimaks dönüştürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin % 78,322'sini açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan iki faktör belirlenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri Tablo.2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

Maddeler	1. Faktör Etkileşimsel Adalet	2. Faktör Dağıtımsal ve İşlemsel Adalet
M17	0,877	
M15	0,874	0,305
M19	0,874	
M18	0,829	0,423
M12	0,801	0,441
M20	0,796	0,480
M16	0,794	
M14	0,673	0,344
M13	0,647	0,397
M6	0,376	0,855
M7	0,430	0,835
M5		0,783
M8	0,455	0,776
M1	0,491	0,773
M3	0,496	0,714
M2	0,574	0,708
M9	0,545	0,705
Öz değer	7,409	5,906
Açıklanan Varyans %	43,583	34,739
Toplam Açıklanan Varyans %	43,583	78,322

Analize göre 4, 10, 11 ve 21. maddeler birbirine yakın yük değerleri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra analiz tekrarlandığında açıklanan varyans, toplam varyansın %78,322'ini oluşturmuştur. 1. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 43,583, öz değerinin 7,409 ve 2. faktörün açıkladığı toplam varyansın %34,739, öz değerinin 5,906 olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeği üç alt boyuttan ve 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 15, 16, 17 ve 18. maddeler ters kodlanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini sınamak için beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından elde edilen verilere açıklayıcı (Principal Components Analysis) faktör analizi yapılmıştır ve analiz sonucunda 18 madde üç boyut altında toplanmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar (KMO=0,781;  $X^2=3.500,70$ ;  $df=105$ ;  $p=,000$ ), veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Varimaks dönüştürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin %69,065'ini açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan üç faktör belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri Tablo.3'de verilmiştir.

**Tablo 3.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

Maddeler	1. Faktör Normatif Bağlılık	2. Faktör Duygusal Bağlılık	3. Faktör Devam Bağlılığı
M3	0,899		
M12	0,876		
M14	0,859		
M1	0,775		0,325
M2	0,727		
M13	0,663		0,482
M17	-0,412	0,804	
M16	-0,510	0,803	
M15		0,798	
M9		0,720	
M18	-0,329	0,650	
M4	0,374	0,649	
M6			0,849
M5			0,771
M8			0,626
Özdeğer	4,757	3,412	2,190
Açıklanan Varyans %	31,716	22,747	14,602
Toplam Açıklanan Varyans %	31,716	54,463	69,065

Analize göre 7, 10 ve 11. maddeler birbirine yakın yük değerleri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra analiz tekrarlandığında açıklanan varyans, toplam varyansın %69,065'ini oluşturmuştur. 1. faktörün açıkladığı toplam varyansın %31,716, özdeğerinin 4,757; 2. faktörün açıkladığı toplam varyansın %22,747, özdeğerinin 3,412 ve 3. faktörün açıkladığı toplam varyansın %14,602, öz değerinin 2,190 olduğu belirlenmiştir.

## 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 5.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde, frekans, yüzde ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Araştırmada, beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve çalışılan departmanla ilgili sorular sorulmuştur. Örneklem grubuna ilişkin demografik bilgiler Tablo.4'de verilmiştir.

**Tablo 4.** Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanlarına İlişkin Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	%	Mod	St. Sapma
Kadın	102	38,8	2	0,488
Erkek	161	61,2		
YAŞ			1	1,311
22-26 Yaş Aralığı	101	38,4		
27-31 Yaş Aralığı	60	22,8		
32-36 Yaş Aralığı	58	22,1		
37-41 Yaş Aralığı	17	6,5		
42-46 Yaş Aralığı	27	10,3		
MEDENİ DURUM			1	0,469
Bekâr	178	67,7		
Evli	85	32,3		
EĞİTİM DURUMU			3	0,801
Lise	30	11,4		
Ön Lisans	40	15,2		
Lisans	165	62,7		
Lisansüstü	28	10,6		
ÇALIŞMA SÜRESİ			1	0,603
2 Yıl ve Altı	135	51,3		
3-5 Yıl Arası	113	43,0		
6-8 Yıl Arası	15	5,7		
ÇALIŞILAN DEPARTMAN			6	2,749
Bilgi İşlem	10	3,8		
Muhasebe ve Finans	12	4,6		
Spa	5	1,9		
İnsan Kaynakları	35	13,3		
Kat Hizmetleri	38	14,4		
Ön Büro	68	25,9		
Satış ve Pazarlama	30	11,4		
Yiyecek ve İçecek	65	24,7		
İnsan Kaynakları	35	13,3		

Tablo.1 incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük bir kısmının erkek (%61,2), 22-26 yaş aralığında (%38,4), medeni durumlarının bekâr (%67,7), eğitim durumlarının lisans (%62,7), çalışma süresinin 2 yıl ve altı (%51,3) ve çalışılan departmanın ön büro (%25,9) olduğu belirlenmiştir.

## 5.2. Değişkenlere İlişkin Puan Ortalamaları

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin puan ortalamaları Tablo.5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Değişkenlere İlişkin Puan Ortalamaları

Değişkenler	N	Ort.	S.s.
Yasal Sorumluluk	263	4,115	0,847
Etik Sorumluluk	263	3,001	0,625
Ekonomik Sorumluluk	263	3,312	0,718
İsteğe Bağlı Sorumluluk	263	3,419	0,582
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	263	3,462	0,422
Normatif Bağlılık	263	3,336	1,072
Duygusal Bağlılık	263	3,191	0,698
Devam Bağlılığı	263	2,918	0,980
Örgütsel Bağlılık	263	3,148	0,734
Etkileşimsel Adalet	263	3,377	1,154
Dağıtım ve İşlemsel Adalet	263	3,167	1,053
Örgütsel Adalet	263	3,272	1,043

Tablo.5'de yer alan değişkenlere ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde kurumsal sosyal sorumluluk değişkeninin genel puan ortalamasının 3,462, s.s. değerinin 422, örgütsel bağlılık değişkeninin genel puan ortalamasının 3,148, s.s. değerinin 734, örgütsel adalet değişkeninin genel puan ortalamasının 3,272 ve s.s. değerinin 1,043 olduğu belirlenmiştir.

## 5.3. Hipotez Testleri

Ölçeği oluşturan bağımsız değişkenin (kurumsal sosyal sorumluluk) bağımlı değişkenlere (örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet) etkisini belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bulgular %95 güven aralığında 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa etkisini ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini belirleyebilmek için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın birinci hipotezinde kurumsal sosyal sorumluluk bağımsız değişken, örgütsel adalet bağımlı değişken, ikinci hipotezde kurumsal sosyal sorumluluk bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bağımlı değişken, üçüncü hipotezde ise örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel adalet etkisi incelendiğinde,  $R=0,619$ ;  $R^2=0,384$ ;  $F=162,362$  ve  $Sig.=0,000$  olarak bulunmuştur.  $R^2$  değeri ile örgütsel adaletteki değişimin %38,4'lük kısmının kurumsal sosyal sorumluluk tarafından açıklandığını söylemek mümkündür. Sig. Değeri ( $p=0,000<0,05$ ) 0,05'ten küçük olduğundan F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine ait sonuçlar Tablo.6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Adalet Etkisi

Değişkenler	Model Değişken.	St. Hata	Standart Coefficients ( $\beta$ )	t	Sig.
Sabit	-2,027	0,419		-4,839	0,000
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	1,531	0,120	0,619	12,742	0,000
$R=0,619$	$R^2=0,384$	$F=162,362$	$p=0,000$		

Kurumsal sosyal sorumluluk değişkenindeki 1 birimlik artış toplamda örgütsel adalet değişkenini 0,619 birim arttıracaktır. Kurumsal sosyal sorumluluk değişkeninin ( $p=0,000<0,05$ ) sig. değeri 0,05'ten küçük olması ve t değerinin de her düzeyde anlamlı bulunmasından ötürü kurumsal sosyal sorumluluk değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda H1 desteklenmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel bağlılığa etkisi incelendiğinde,  $R= 0,515$ ;  $R^2=0,265$ ;  $F=94,051$  ve  $Sig.=0,000$  olarak bulunmuştur.  $R^2$  değeri ile örgütsel bağlılıktaki değişimin %26,5'lik kısmının kurumsal sosyal sorumluluk tarafından açıklandığını söylemek mümkündür. Sig. Değeri ( $p=0,000<0,05$ ) 0,05'ten küçük olduğundan F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki Tablo.7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Kurumsal sosyal Sorumluluğun Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Değişkenler	Model Değişken.	St. Hata	Standart Coefficients ( $\beta$ )	t	Sig.
Sabit	0,049	0,322		0,152	0,879
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	0,895	0,092	0,515	9,698	0,000
$R= 0,515$	$R^2= 0,265$	$F= 94,051$	$p=0,000$		

Kurumsal sosyal sorumluluk değişkenindeki 1 birimlik artış toplamda örgütsel bağlılık değişkenini 0,515 birim arttıracaktır. Kurumsal sosyal sorumluluk değişkeninin ( $p=0,000<0,05$ ) sig. değeri 0,05'ten küçük olması ve t değerinin de her düzeyde anlamlı bulunmasından ötürü kurumsal sosyal sorumluluk değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda H2 desteklenmiştir.

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi incelendiğinde,  $R= 0,604$ ;  $R^2=0,364$ ;  $F=149,592$  ve  $Sig.=0,000$  olarak bulunmuştur.  $R^2$  değeri ile örgütsel bağlılık değişkenindeki değişimin %36,4'lük kısmı örgütsel adalet tarafından açıklandığını söylemek mümkündür. Sig. Değeri ( $p=0,000<0,05$ ) 0,05'ten küçük olduğundan F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki Tablo.8'de verilmiştir.

**Tablo 8.** Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Değişkenler	Model Değişken.	St. Hata	Standart Coefficients ( $\beta$ )	t	Sig.
Sabit	1,758	0,119		14,747	0,000
Örgütsel Adalet	0,425	0,035	0,604	12,231	0,000
$R= ,604$	$R^2= 0,364$	$F= 149,592$	$p=0,000$		

Örgütsel adalet değişkenindeki 1 birimlik artış toplamda örgütsel bağlılık değişkenini 0,604 birim arttıracaktır. Örgütsel adalet değişkeninin ( $p=0,000<0,05$ ) sig. değeri 0,05'ten küçük olması ve t değerinin de her düzeyde anlamlı bulunmasından ötürü örgütsel adalet değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda H3 desteklenmiştir.

## SONUÇ

Bu çalışmada İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığına etkisi ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak, İstanbul'da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde 263 çalışana anket uygulanmış ve elde edilen veriler faktör analizi ve basit doğrusal regresyon analiziyle değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda tüm hipotezlerin kabul edildiği görülmüştür.

Araştırmada kapsamında yapılan doğrusal regresyon analizine göre, kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel adaleti etkilediğine yönelik geliştirilen birinci hipotez kabul edilmiştir. Buna göre çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı örgütsel adaleti olumlu yönde güçlü bir şekilde etkilemektedir. Literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışma vardır. Moon vd. (2014)'nin yaptıkları çalışmada bu çalışmada elde edilen bulgulara paralel sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen bu bulgu, otel işletmelerinde örgütsel adalet algısının artırılmasında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, özellikle işletme başarısında insan unsurunun önemli bir belirleyici

olduğu göz önüne alındığında örgütsel adalet algısının iyileştirilmesi kadar KSS uygulamalarının da önemli olduğu söylenebilir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun, örgütsel bağlılığı etkilediğine yönelik araştırmanın ikinci hipotezi de kabul edilmiştir. Buna göre otel işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk algısı örgütsel bağlılığı pozitif ve güçlü bir şekilde etkilemektedir. Literatürde bu iki değişken arasındaki etki düzeyini veya ilişkiyi araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada da literatürde (D'Aprile ve Talò, 2015; Hofman ve Newman, 2014; Asrar-ul-Haq vd., 2017; Mory vd., 2016a; Mory vd., 2016b; Brammer vd., 2007; Peterson, 2004). KSS'nin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğine yönelik ortaya çıkan bulgulara paralel sonuçlar elde edilmiştir. Benzer şekilde KSS ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda da (Ditlev-Simonsen, 2015; Azim, 2016; Erkman ve Şahinoğlu, 2012) KSS ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan farklı bir şekilde Farooq vd. (2014) örgütsel bağlılığın KSS'nin doğrudan bir sonucu olmadığını ancak yine de önemli bir yordayıcısı olduğunu belirterek, KSS'nin örgütsel bağlılığı etkileme sürecini örgütsel kimlik ve örgütsel güven ile açıklamışlardır.

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı etkilediğine yönelik geliştirilen üçüncü hipotez kabul edilmiştir. Buna göre otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgularla literatürde daha önce yapılmış çalışmalar (Moon vd., 2014; Arslantürk ve Şahan, 2012; Seymen vd., 2009) benzerlik göstermektedir. Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılığı olumlu bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu noktada örgütsel bağlılığı etkileyen diğer değişkenlerle birlikte KSS ve örgütsel adaletin de örgütsel bağlılığı etkilediği bu çalışmada da bulgulanmaktadır. Otel işletmelerinin yapısı gereği insan odaklı olması hizmeti verenin de alanın da insan olması bu iki taraf arasındaki ilişkiyi örgüt başarısı açısından önemli hale getirmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olmasında örgütsel adalet algısının önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algısının artırılması gerekmektedir. Örgütsel adalet algısının artmasıyla çalışanların örgütsel bağlılığı artarak dolayısıyla otel işletmesinin başarılı olması mümkün olabilecektir.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde KSS uygulamalarının örgütsel adaleti ve örgütsel bağlılığı, aynı zamanda örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları örgütsel adalet algısını arttırmakta ve hem KSS uygulamaları hem de örgütsel adalet örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Otel işletmelerinde hizmet üretilir, günün 24 saati çalışılır ve personelin birbiriyle ve müşterilerle iletişimi işletme başarısında önemli bir etkidir. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması bir gerekliliktir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın artırılmasında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının ve örgütsel adalet algısının önemli birer değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle hem müşterileri memnun etmek, hem de çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak isteyen otel yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını benimsemeleri ve organizasyon içinde örgütsel adaleti sağlamalarının önem taşıdığı söylenebilir. Bu çalışmada elde edilen bulgular İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerle sınırlıdır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda farklı sınıftaki oteller veya farklı bir örneklem kitlesinde benzer veya farklı değişkenlerin birbirleri üzerinde etkisi veya değişkenlerin alt boyutları ile ilişkisi incelenebilir.

## KAYNAKLAR

- ABAEIAN, Vahideh, YEOH, Ken Kyid ve KHONG, Kok Wei (2014), "An Exploration of CSR Initiatives Undertaken by Malaysian Hotels: Underlying Motivations From a Managerial Perspective", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, S.144, ss.423-432.
- AKDOĞAN, Asuman ve DEMİRTAŞ, Özgür (2014), "Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.16(1), ss.107-123.
- ALLEN, Natalie J. ve MEYER, John P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative, Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, S.63, ss.1-18.
- ARNAUDOV, Kliment ve KOSESKA, Elena (2012), "Business Ethics and Social Responsibility in Tourist Organizations in Terms of Changing Environment", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, S.44, ss.387-397.

- ARSLANTÜRK, Gökhan ve ŞAHAN, Selman (2012), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, S.14(1), ss.135-159.
- ASLAN, Şebnem (2008), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, S.15(2), ss.163-178.
- ASRAR-UL-HAQ, Muhammad, KUCHINKE, K. Peter ve IQBAŞL, Anam (2017), “The Relationship Between Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: Case of Pakistani Higher Education”, **Journal of Cleaner Production**, S.142, ss.2352-2363.
- ATEŞOĞLU, İrfan ve TÜRKER, Ali (2010), “Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yaklaşımı: Muğla İli Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.15(3), ss.207-226.
- AYKANAT, Zafer ve YILDIRIM, Ali (2012), “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.22(2), ss.260-274.
- AYTEMİZ, Oya Seymen, GİRGİN, Göksel Kemal, GİRİTLİOĞLU, İbrahim ve AKSU, Murat (2009), “İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 21-23 Mayıs – Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayını, ss.171-180.
- AZİM, Mohammad Tahlil (2016), “Corporate Social Responsibility and Employee Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment”, **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, S.18(60), ss.207-225.
- BAĞCI, Zübeyir (2013), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, S.9(19), ss.163-184.
- BAKIRTAŞ, Hülya ve ERDOĞAN, Bayram Zafer (2010), “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: Oteller Üzerine Bir İnceleme”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.5(1), ss.97-110.
- BALTACI, Furkan, GÜÇLÜ, Caner ve ÇELİKER, Nuri (2014), “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.19(3), ss.353-370.
- BAUMAN, Christopher W. ve SKITKA, Linda J. (2012), “Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction”, **Research in Organizational Behavior**, S.32, ss.63-86.
- BOYD, D. Eric, SPEKMAN, Robert E., KAMAUFF, John W. ve WERHANE, Patricia (2007), “Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: A Procedural Justice Perspective”, **Long Range Planning**, S.40, ss.341-356.
- BRAMMER, Stephen, MILLINGTON, Andrew ve RAYTON, Bruce (2007), “The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment”, **International Journal of Human Resource Management**, S.18(10), ss.1701-1719.
- CARROLL, Archie B. (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, **Business Horizons**, S.34(4), ss.39-48.
- CİHANGİR, Emine (2014), “Kurumsal Performans Yönetiminde İnsan Kaynakları Boyutuna Bir Bakış”, **İstanbul Journal of Social Sciences**, S.7, ss.65-84.
- CİNGÖZ, Ayşe ve AKDOĞAN, A. Asuman (2012), “İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: Kayseri İli'nde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.16(3), ss.331-349.
- CLOSON, Caroline, LEYS, Christophe ve HELLEMANS, Catherine (2015), “Perceptions of Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment and Job Satisfaction”, **Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, S.13(1), ss.31-54.
- COLLIERAND, Jane ve ESTEBAN, Rafael (2007), “Corporate Social Responsibility and Employee Commitment”, **Business Ethics: A European Review**, S.16(1), ss.19-33.
- COLQUITT, Jason A. (2001), “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, **Journal of Applied Psychology**, S.86(3), ss.386-400.



- COLQUITT, Jason A., CONLON, Donald E., WESSON, Michael J., PORTER, Christopher O. L. H. ve NG, K. Yee (2001), “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, S.86(3), ss.425-445.
- ÇALIŞKAN, Osman ve ÜNÜSAN, Çağatay (2011), “Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, S.22(2), ss.154-166.
- ÇETİNKAYA, Melek ve ÇİMENCİ, Sevcan (2014), “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.12(23), ss.237-278.
- ÇIRAKLI, Ümit, UĞURLUOĞLU, Özgür, ŞANTAŞ, Fatih ve ÇELİK, Yusuf (2014), “Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama”, **İşletme Bilimi Dergisi**, S.2(2), ss.53-69.
- D'APRILE, Gianvito ve TALÒ, Cosimo (2015), “How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment: A Psychosocial Process Mediated by Organizational Sense of Community”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, S.27(4), ss.241-269.
- DEVELİOĞLU, Kazım ve ÇİMEN, Martı (2012), “Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, S.4(2), ss.141-149.
- DITLEV-SIMONSEN, Caroline D. (2015), “The Relationship Between Norwegian and Swedish Employees' Perception of Corporate Social Responsibility and Affective Commitment”, **Business & Society**, S.54(2), ss.229-253.
- ERKMEN, Turhan ve ŞAHİNOĞLU, Fatih (2012), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Alguları ile Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.33(2), ss.267-296.
- FAROOQ, Omer, PAYAUD, Marielle, MERUNKA, Dewigt ve VALETTE-FLORENCE, Pierre (2014), “The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms”, **Journal of Business Ethics**, S.125(4), ss.563-580.
- GREENBERG, Jerald (2005), **Managing Behavior in Organizations**, Pearson Education Inc. Published by Prentice Hall, Ohio (USA), 4th Edition.
- GÜRBÜZ, Sait ve MERT, İbrahim Sani (2009), “Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.42(3), ss.117-139.
- HENDERSON, Joan C. (2007), “Corporate Social Responsibility and Tourism: Hotel Companies in Phuket, Thailand, After the Indian Ocean Tsunami”, **Hospitality Management**, S.26, ss.228-239.
- HOFMAN, Peter ve NEWMAN, Alexander (2014), “The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment and the Moderating Role of Collectivism and Masculinity: Evidence from China”, **The International Journal of Human Resource Management**, S.25(5), ss.631-652.
- İYİGÜN, N. Öykü (2012), “Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.11(21), ss.49-64.
- KAPLAN, Metin (2013), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.13(26), ss.77-97.
- KÜÇÜKUSTA, Deniz, MAK, Amy ve CHAN, Xavier (2013), “Corporate Social Responsibility Practices in Four and Five-Star Hotels: Perspectives from Hong Kong Visitors”, **International Journal of Hospitality Management**, S.34, ss.19-30.
- MAIGNAN, Isabelle (2001), “Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison”, **Journal of Business Ethics**, S.30, ss.57-72.
- MAIGNAN, Isabelle ve FERRELL, O. C. (2000), “Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France”, **Journal of Business Ethics**, S.23, ss.283-297.

- MAIGNAN, Isabelle ve FERRELL, O. C. (2001), “*Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: An Investigation of French Businesses*”, **Journal of Business Research**, S.51, ss.37-51.
- MALLOY, David Cruise ve FENNELL, David A. (1998), “*Codes of Ethics and Tourism: An Exploratory Content Analysis*”, **Tourism Management**, S.19(5), ss.453-461.
- METİN, Hasan (2010), “*Sosyal Adalet Bağlamında Örgütsel İtibar Kavramına Bakış*”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.27, ss.139-148.
- MEYER, John P., ALLEN, Natalie J. ve SMITH, Catherine (1993), “*Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*”, **Journal of Applied Psychology**, S.78(4), ss.538-551.
- MEYER, John P., IRVING, P. Gregory ve ALLEN, Natalie J. (1998), “*Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.19, ss.29-52.
- MEYER, John P., STANLEY, David J., HERSCOVITCH, Lynne ve TOPOLNYTSKY, Laryssa (2002), “*Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*”, **Journal of Vocational Behavior**, S.61, ss.20-52.
- MEYER, John P. ve HERSCOVITCH, Lynne (2001), “*Commitment in the Workplace Toward a General Model*”, **Human Resource Management Review**, S.11, ss.299-326.
- MOON, Tae Won, HUR, Won Moo, KO, Sung Hoon, KIM, Jae Woo ve YOON, Sung Won (2014), “*Bridging Corporate Social Responsibility and Compassion at Work: Relations to Organizational Justice and Affective Organizational Commitment*”, **Career Development International**, S.19(1), ss.49-72.
- MORY, Linda, WIRTZ, Bernd W. ve GOTTEL, Vincent (2016a), “*Factors of Internal Corporate Social Responsibility and the Effect on Organizational Commitment*”, **The International Journal of Human Resource Management**, S.27(13), ss.1393-1425.
- MORY, Linda, WIRTZ, Bernd W. ve GOTTEL, Vincent (2016b), “*Corporate Social Responsibility Strategies and Their Impact on Employees' Commitment*”, **Journal of Strategy and Management**, S.9(2), ss.172-201.
- MUTLU, H. Murat, ÇEVİKER, Abdüllâtif ve ESEN, Murat (2011), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletme Performansına Etkileri*”, **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1(3-4), ss.109-150.
- ÖRÜCÜ, Edip ve ÖZAFŞARLIOĞLU, Sibel (2013), “*Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama*”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.10(23), ss.335-358.
- ÖZDEMİR, Yalçın (2009), “*Ergenlik Döneminde Benlik Kurgusu Gelişiminin Anababanın Çocuk Yetiştirme Stilleri Açısından İncelenmesi*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ÖZMEN, Ömür N. T., ARBAK, Yasemin ve ÖZER SÜRAL, Pınar (2007), “*Adalet Verilen Değerin Adalet Alguları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma*”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, S.7(1), ss.17-33.
- PETERSON, Dane K. (2004), “*The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment*”, **Business & Society**, S.43(3), ss.296-319.
- POLAT, Soner ve CEEP, Cevat (2008), “*Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Alguları*”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, S.54, ss.307-331.
- RUPP, Deborah E. (2011), “*An Employee-Centered Model of Organizational Justice and Social Responsibility*”, **Organizational Psychology Review**, S.1(1), ss.72-94.
- RUPP, Deborah E., GANAPATHI, Jyoti, AGUILERA, Ruth V. ve WILLIAMS, Cynthia A. (2006), “*Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework*”, **Journal of Organizational Behaviour**, S.27, ss.537-543.

- SIĞINDI, Taner (2013), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına İlişkin Tüketici Algılarının Haritalandırma Yöntemi ile İncelenmesi”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, S.6(5), ss.497-513.
- SINGH, Jang, CARASCO, Emily, SVENSSON, Goran, WOOD, Greg ve CALLAGHAN, Michael (2005), “A Comparative Study of the Contents of Corporate Codes of Ethics in Australia, Canada and Sweden”, **Journal of World Business**, S.40, ss.91-109.
- SIU, Noel Yee-Man, ZHANG, Tracy Jun-Feng ve KWAN, Ho-Yan (2014), “Effect of Corporate Social Responsibility, Customer Attribution and Prior Expectation on Post-Recovery Satisfaction”, **International Journal of Hospitality Management**, S.43, ss.87-97.
- STEVENS, Betsy (1997), “Hotel Ethical Codes: A Content Analysis”, **International Journal of Hospitality Management**, S.16(3), ss.261-271.
- ŞAHİN, Bayram ve TAŞKAYA, Serap (2010), “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algularını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, S.13(2), ss.85-114.
- TILIKIDOU, Irene, DELISTAVROU, Antonia ve SAPOUNTZIS, Nikolaos (2014), “Customers’ Ethical Behaviour towards Hotels”, **Procedia Economics and Finance**, S.9, ss.425-432.
- TOKGÖZ, Nuray (2011), “Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.6(2), ss.363-387.
- TÜRKER, Duygu (2009), “How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment”, **Journal of Business Ethics**, S.89, ss.189-204.
- TZINER, Aharon, BAR, Yaki, OREN, Lior ve KADOSH, Gal (2011), “Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?”, **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, S.27(1), ss.67-72.
- YEŞİLTAŞ, Murat, ÇEKEN, Hüseyin ve SORMAZ, Ümit (2012), “Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.28, ss.18-39.
- YILDIRIM, Fatma (2007), “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, S.62(1), ss.253-279.
- YILMAZ, Sefer (2012), “Öğretmenlerinin İş Doyumları, Örgütsel Adalet Alguları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Kayseri’de Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.33(2), ss.239-262.
- ZAINALIPOUR, Hossein, FINI, Ali Akbar Sheikhi ve MIRKAMALI, Siyed Mohammad (2010), “A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among Teachers in Bandar Abbas Middle School”, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, S.5, ss.1986-1990.

## Türkiye’de Tek Partili Dönemde Ulusal Kalkınma Hedefi ve Köy Enstitüleri *National Development Goal and Village Institutes in The Single Party Period in Turkey*

**Çiğdem ERDEM**

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

Makale Başvuru Tarihi: 25.06.2021

Makale Kabul Tarihi: 07.08.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZET

*Bu çalışma, tek parti yönetimin köy enstitülerinden beklentileri ve enstitülerin faaliyetleri kapsamında, enstitü-kalkınma ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Burada söz konusu olan kalkınma, yerel/bölgesel ya da köye içkin değil bütün bir ülke kapsamında; ulusal kalkınmadır. Bu sebepten çalışmada kalkınma kavramı, bütünsel bir çerçevede ele alınmıştır. Burada bütünsellikle kastedilen hem mekânsal ve sosyolojik anlamda, kır/köy/bölge ölçeğini aşan ulus ölçeğidir hem de ekonomik ve toplumsal anlamda birbirini tamamlayan kalkınma anlayışıdır. Nitekim literatüre özellikle de II. Dünya Savaşı sonrası dönemde ilk olarak ekonomik büyüme ile ilintili bir kavram olarak giren kalkınma kavramı, 1970’lerden sonra ekonomi ile birlikte, toplumsal, siyasal, kültürel ve insani alanları da kapsayacak bir biçimde, tüm bu alanların birbirini desteklediği bütünsel bir çerçevede ele alınmaya başlanmıştır. Çalışmanın üç temel savı vardır bunlardan birincisi; enstitülerin tek parti yönetimi açısından köy öğretmeni yetiştirmekten daha derin anlamlar taşıdığı ikincisi; buradaki derin anlam olarak ifade ettiğimiz kavramın kalkınma kavramına denk düştüğü üçüncüsü; bu kalkınmanın ölçeğinin bütün bir ulus olduğudur. Çalışmanın kapsamı enstitülerin kurulduğu 1940 yılı ile çok partili hayata geçişin gerçekleştiği 1945 yılları arasındadır. Çünkü çok partili siyasal hayata geçişin ardından siyasette ortaya çıkan yeni dengelerle birlikte, tek parti yönetiminin enstitülerden beklentileri ve buna paralel olarak da enstitülerin kalkınma hedefi bir dönüşüm geçirmiştir. Çalışma nitel araştırma yöntemine göre; “kalkınma kavramı”, “köy enstitüleri pratiği” ve “ulusal kalkınmanın aracı olarak köy enstitüleri” konulu üç bölüm halinde kurgulanmıştır.*

### Anahtar

### Kelimeler:

Tek Parti Dönemi,

Kalkınma,

Köy Enstitüleri,

### ABSTRACT

*This study aims to reveal the institute-development relationship within the scope of the expectations of the single-party administration from the village institutes and the activities of the institutes. The development in question here is not local/regional or immanent to the village, but is national development within a whole country. For this reason, the concept of development is discussed in a holistic framework in this study. The meaning of holism here is the national scale that exceeds the rural/village/regional scale in spatial and sociological sense, and the understanding of development that complements each other economically and socially. As a matter of fact, the concept of development, which first entered the literature as a concept related to economic growth, especially in the post-World War II period, has begun to be considered in a holistic framework, in which all these fields support each other, including the economic, social, political, cultural and humanitarian fields after the 1970s. The study has three main arguments, the first of which is that institutes have deeper meanings than raising village teachers in terms of single-party management; second of them is that the concept we refer to as the deep meaning here corresponds to the concept of development; third is that the scale of this development is that of an entire nation. The scope of the study is between 1940 when the institutes were founded and 1945 when the transition to multi-party life took place. Because, with the new balances that emerged in politics after the transition to multi-party political life, the expectations of the single-party administration from the institutes and, in parallel, the development goal of the institutes have undergone a transformation. According to the qualitative research method of the study; it the study has been structured in three sections on "development concept", "village institutes practice" and "village institutes as a instrument of national development".*

### Keywords:

Single Party Period,

Development,

Village Institutes,

## 1. GİRİŞ

Bu çalışma, tek partili dönemde köy enstitüleri ile ulusal kalkınma hedefi arasında kurulan ilişkiyi ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle çalışmanın amacının, tek parti yönetiminin köy enstitülerinden beklentilerinin neler olduğunu belirlemek olduğu da söylenebilir. Çünkü bu beklentiler, çalışma içerisinde de inceleneceği gibi “ulusal kalkınma” kavramına denk düşmektedir.

Kalkınma kavramı, Batı kaynaklı bir kavram olarak ekonomi literatüründe, II. Dünya Savaşından sonra en genel anlamıyla ekonomik büyüme anlamında kullanılmaya başlanmış ancak 1970’lerden sonra kavram bir genişleme içerisine girerek daha bütünsel bir yaklaşımla, ekonomi dâhil toplum, insan, siyaset sarmalında ele alınmaya başlanmıştır.

Köy enstitüleri ise fiiliyatta kökleri 30’lu yıllara kadar gitse de resmi olarak 1940 yılında; yani bu çalışmanın incelediği dönem itibarıyla kalkınma kavramının, henüz sosyal bilimler disiplinde kullanılmaya başlanmadığı bir dönemde kurulmuşlardır. Buna karşılık Türkiye’de köy enstitüleri ile ilgili literatürde, köy enstitülerini ekonomik kalkınma, toplum kalkınması, kültürel kalkınma ve köy ya da kırsal kalkınması ile ilişkilendiren onlarca makale, kitap ve tez bulunmaktadır. Şu durumda kronoloji bize bu ikili arasında anakronik bir ilişki kurulduğunu söylemektedir.

Çalışmada konuyla ilgilenen diğer araştırmacıların takip ettiği yoldan gidilmiştir. Ancak olaya daha da geniş bir perspektiften yaklaşmıştır. Bu çalışmada enstitüler ile kalkınma kavramı arasında kurulmaya çalışılan ilişki yerel, bölgesel, kırsal ya da köy temelinde değerlendirilmemiş; kalkınma sadece toplumsal veya ekonomik boyutla ele alınmamış, topyekûn bir ulusal kalkınma kavramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun sebebi tek parti yönetiminin, köy enstitüleri ile ekonomik, toplumsal, kültürel ve siyasal alanların her birine uzanma ve bu alanların her birini dönüştürme isteğinden ve bir de mevcut şartlar altında köyün ve köylünün mekânsal ve sosyolojik olarak kapsamının tüm bir ülke sathına denk düşebilecek bir genişlik ve yoğunlukta olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada kalkınmanın “ulusal”lığı, enstitülerin köy/kırsal/bölge ile değil bütün bir ülke ile ilişkilendirilmesini ifade etmektedir. Kalkınma–enstitü ilişkisine dair bu geniş perspektif dışında, neden henüz kalkınma kavramının kullanılmadığı dönemde kurulmuş olan enstitülerin, kalkınma kavramı ile açıklanabileceği savına gelince; aşağıda da ayrıntısı ile inceleneceği üzere, enstitülerden tek parti yönetiminin beklentileri ve bu beklentilere uygun olarak enstitülerin faaliyetleri, tam da kalkınma kavramının 70 sonrasında kazandığı anlama denk düşmektedir.

Verilen bilgilerden hareketle bu çalışma, ilk olarak tek parti yönetimi açısından Köy Enstitülerinin, köylere öğretmen yetiştirecek bir eğitim kurumu olmanın çok ötesinde bir anlam ifade ettiğini, ikinci olarak bu anlamın kalkınma kavramı ile ifade edilebileceğini ve üçüncü olarak da söz konusu kalkınmanın köyden ibaret olmayıp, bütün bir ulusa yöneldiğini savunmaktadır. Bu savların geçerliliğini ortaya koyabilmek için çalışma üç ana bölüm etrafında kurgulanmıştır. İlk olarak kalkınma kavramı, kavramın tarihsel ve buna eşlik eden semantik serüveni incelenecek ve kalkınma kavramının Türkiye pratiğindeki anlamı ele alınmıştır. Bu çerçevede birbiriyle yakın ilişki içinde olan sanayileşme, modernleşme, Batılılaşma, çağdaşlaşma, muasır medeniyetler seviyesine ulaşma kavram/söylemleri ile bütünsel olarak ele alınacak olan kalkınma kavramı arasındaki ilişki Türkiye özelinde değerlendirilmiştir. Sonrasında ise köy enstitülerinin kuruluşları, eğitim programları ve amaçları dâhilinde ele alınmıştır. Son olarak da kalkınma kavramının enstitüler kapsamındaki anlamı ekonomik ve toplumsal kalkınma çerçevesinde incelenerek; ekonomik ve toplumsal açılardan enstitülerden beklenen kalkınma ivmesi analiz edilecektir.

Köy Enstitüleri 1954 yılında tek parti yönetiminden sonra öğretmen okulları ile birleştirilerek resmi olarak kapatılmışlardır. Ancak bu çalışmanın kapsamı tek parti dönemi ile sınırlıdır. Çünkü modernleşme, Batılılaşma, çağdaşlaşma, muasır medeniyetler seviyesine ulaşma ülkeleri ile iç içe geçmiş olan kalkınma hedefi, beraberinde tek parti yönetiminin ideolojisinin köylere/ulusa taşınmasını da içermektedir. Bu sebepten köy enstitülerinden beklenen kalkınma hedefi, tek parti dönemine içkindir. Varlıkları zamanlama olarak çok partili siyasal hayata geçiş dönemi sonrasında da taşın Köy Enstitüleri, bu çalışmanın kapsamı dışında yer almaktadır. Nitel araştırmaya dayanan bu çalışmada, dönemle ilgili süreli yayın ve hatıratlardan da yararlanılarak ilgili literatür taranmıştır.

## 2. KALKINMA KAVRAMI VE TEK PARTİ DÖNEMİNDE TÜRKİYE PRATIĞİNDE ANLAMI

Kalkınma kavramı, resmi olarak 1940 yılında kurulan ancak geçmişi fiiliyatta 30’lu yıllara kadar götürülebilen köy enstitüleri ile ilişkilendirilmekle ve bu konuda yapılmış pek çok çalışma olmakla birlikte aslında kavram “ekonomi literatüründe” 2. Dünya Savaşı sonrası dönemden itibaren tartışılan, üzerine çalışmalar yapılan, teoriler geliştirilen bir kavram olma özelliği taşır. Kavramın ekonomiyi de aşan bir biçimde toplumsal boyutu ile birlikte ele alınması ve bu bakımdan bir dönüşüm geçirmesi için ise 1970 sonrasında beklemek gerekecektir.

Şu durumda, henüz kalkınma kavramının kendisi bile yokken ya da var olduğu ilk dönemde salt ekonomik anlamda ele alınırken, “köy enstitüleri ile kalkınma; hele ki toplumsal kalkınma ilişkisinden bahsetmek anakronizme düşmek anlamına mı gelir?”, “böyle bir ilişki kurmak doğru mudur?” sorularının sorulması gerekir. Bu çalışmanın daha başında hemen bu sorunun cevabını vermeye çalışmak, aslında bu çalışmanın konusunu ortaya koymak anlamına gelecektir. Şöyle ki; aşağıda kavramın anlamı, gelişimi ve içeriği incelenirken de görüleceği üzere, her ne kadar kalkınma kavramı tarihsel süreçte köy enstitülerinden daha sonra ortaya çıkmış olsa da, enstitülerinin kuruluş amacı, çalışmaları ve tek parti yönetiminin onlardan beklediği sosyoekonomik çıktılar göz önünde bulundurulduğunda, kurulan bu ilişkinin, doğru bir tanımlama ve kavram seçimi ile yapıldığı söylenebilir. Bu yargıyı ortaya koyabilmek için ise hem kalkınma kavramının hem de köy enstitülerinin analiz edilmesi gerekir.

Kalkınma kavramının zihinlerde yarattığı ilk imaj çoğunlukla ekonomi odaklıdır. Nitekim kalkınma kavramı ilk önce ekonomik anlamda ele alınan bir kavram olarak II. Dünya Savaşı sonrası dönemde kullanılmaya ve tartışılmaya başlanmıştır. Ekonomik anlamda kalkınma, en kısa anlamıyla “daha fazla refah” demektir ve bu sebepten de “ekonomik kalkınmanın önemi, bireylerin ve toplumun refahındaki artışa yaptığı katkıdan kaynaklanır” (Işık, 2009:853-854). Ekonomik anlamda kalkınma, “büyüme” olarak da ifade edebileceğimiz; “ekonomik üretim, yatırım, dış ticaret, gelir istihdam, sermaye donanımı, servet, doğal kaynak düzeyi gibi bütün sayısal değerlerin artış göstermesidir” (Tolunay ve Akyol, 2006:118).

Ekonomik kalkınma anlamında büyüme, sayısal verilerdeki olumlu kabul edilen artışla birlikte, “bir ülkenin üretim kapasitesini genişletmesi için kullandığı araçlarla ilgili bir kavramdır” (Erbay, 2013:7). Ancak 1970’lerden itibaren kalkınmaya yönelik bu salt ekonomik yaklaşım terkedilirken, kalkınma kavramı yeni anlamıyla “rakamsal ifadelerin yetersizliklerine çözüm olarak geliştirilmiş”, “büyüme ve gelişme kavramlarının ötesinde kendine yeni bir inceleme konusu oluşturmuştur” (Erbay, 2013:1). Bu sebepten kalkınma, ekonomi ile ilintili olmakla birlikte, salt ekonomik olmayan başka süreçleri ya da amaçları da bünyesinde barındırabilir. “Örneğin: ... Kalkınma; geleneksel toplumun, gelişmiş batı uluslarının sahip olduğu toplumsal ve teknolojik yapıya topluca dönüştürülmesi olarak anlaşılabilir. Kalkınma; insanların ve toplumların kendilerine güvenli bir gelecek kurabilmelerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi olarak düşünülebilir” (Oakley ve Gerforth, 1985’den akt.: Tolunay ve Akyol, 2006:119).

Nitekim kalkınma kavramı, 1970’lerden itibaren de “ekonomik büyüme ile insani gelişme arasındaki ilişkiye ithafen...insani, sosyal, kültürel, çevresel boyutları da” (Kubar, 2016:66) kapsamına alan daha geniş bir perspektiften ele alınmaya başlanmıştır.

Ekonomik anlamda refah artırıcı yönüyle ele alınan kalkınma, toplumsal yönü ile “sosyal yaşam koşullarının iyileştirilmesi için yapılan ve ağırlıklı olarak hizmet yönü ağır basan... sağlık, eğitim, alt yapı, şehirleşme, çevre sorunları gibi konuları” içerirken, “insan kalkınması” ise “bireysel ve toplumsal olarak tüm insanların, sahip oldukları potansiyellerini kalkınma için kullanmaları”nı içermektedir (Oakley ve Gerforth, 1985’den akt.: Tolunay ve Akyol, 2006:119).

Kalkınma kavramı literatürde “çok yönlü çaba gerektiren uzun dönemli ve merkezinde insanın yer aldığı bir süreç olarak ifade edilmektedir” (Kubar, 2016:65). Bu yeni ve daha geniş kapsamıyla kalkınma kavramı; “üretim faktörlerinin yeni bir birleşimi veya yeni bir üretim fonksiyonu ile emeğin veriminin artırılması, alışkanlıklarda, davranışlarda ve zihniyette bir değişimi ifade etmektedir” (Kubar, 2016:94). İşte burada sözü geçen değişim boyutu, eğitim ile sağlanabilmekte ve bu da kalkınma ile köy enstitüleri arasında kurulan ilişkiyi doğrular görünmektedir.

Burada söz konusu değişim aslında az gelişmiş ülkeler için geçerli olan bir değişimdir denilebilir. Çünkü önce ekonomik sonra da toplumsal boyutları içeren kalkınma kavramı ilk olarak gelişmiş ülkelerden ziyade, gelişmekte ve az gelişmiş ülkelerle ilgili olarak kullanılmaya başlanmıştır. Azgelişmiş ülkelerin ekonomisinin yoğunlukla tarıma dayanması ve bu ülkelerdeki kırsal nüfusun yoğunluğu, kırsal kalkınma ile ilgili özel çalışmaların gelişmesine yol açmıştır. Aslında “kırsal kalkınma, geniş anlamda kırsal toplumların gelişmiş

*toplum statüsüne dönüştürüldüğü bir süreç olarak algılanırsa*” (Tolunay ve Akyol, 2006:123), buradaki kırsal kalkınmanın az gelişmiş ülkelerdeki kalkınma anlamına geldiği de söylenebilir. Nitekim bu çalışmanın temel savlarından birisi de Türkiye örneğinde kırsal kalkınmanın, ulusal kalkınma anlamına geldiğidir.

Kalkınma kavramı az gelişmişliğe işaret eden bir kavramdır ve “*temel amaç az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için kalkınma, gelişmiş ülkeler içinse kalkınmanın sürdürülebilir kılınmasıdır*” (Kubar, 2016:65). Bu bağlamda kalkınma kavramı “*daha çok az gelişmiş ülkelerin yapısal sorunlarının çözülmesine yönelik uğraşları*” (Tolunay ve Akyol, 2006:120) kapsar. Az gelişmiş ülkelerdeki kalkınma (Tolunay ve Akyol, 2006:121);

*“bir taraftan kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, üretim hayatının geliştirilmesi, sanayileşmenin sağlanması, teknolojik ilerlemenin hızlandırılması gibi temel ekonomik konular üzerinde yoğunlaşırken, diğer taraftan tarımsal verimliliğin artırılması, altyapı olanaklarının geliştirilmesi ve ülke insanların eğitim, beslenme ve sağlık sorunlarının çözülmesini gerektirmektedir”*

Sonuç olarak kalkınmanın; ekonomik ve sosyal boyutları olan karmaşık süreçleri içeren ve daha ziyade az gelişmişliğe vurgu yapan bir kavram olduğu söylenebilir. 1950-1970 arasında geçerli olan kalkınma-ekonomik büyüme eşliği/eşitliği, zaman içerisinde yerini, bütünlüklü bir anlayışa bırakmıştır. “*Bütünsel kalkınma olgusu... sosyal, siyasi ve psikolojik etmenleri de içine alarak topyekûn bir düzenlemeyi ifade etmektedir*” (Erbay, 2013:22).

Günümüzde kalkınma kavramı hem “*kişi başına düşen milli gelirin ve diğer ekonomik göstergelerin artışı*” hem de “*geleneksel tarımsal toplumdan sanayileşmiş çağdaş topluma geçiş olarak tanımlanan toplumsal değişim*”yi içeren bir kavram olarak ele alınmaktadır (Çakmak, 2008:37). Buna göre kalkınma kavramı ekonomik anlamda büyümeyi de içeren ama aynı zamanda bu büyümeye imkân tanıyacak insan, toplum ve çevresel gelişimi de dikkate alan yani sosyo-kültürel dinamikleri dışlamayan daha geniş perspektifli ve bütünsellik içeren bir kavramdır.

Kalkınma kavramının tek parti döneminde anlamına baktığımızda, daha önce de ifade edildiği üzere söz konusu kavram köy enstitülerinin kurulduğu dönemde dünyada ne ekonomi ne de genel anlamda sosyal bilimler disiplinde henüz kullanılmamaktadır. Bunun için II. Dünya Savaşı sonrası dönemi beklemek gerekecektir. Ancak dönem itibarıyla Türkiye’de hem ekonomik hem de toplumsal boyutu ile kalkınmayı içeren; çağdaşlaşma, muasır medeniyetler seviyesine ulaşma, modernleşme gibi kavram ve söylemlerin kullanıldığı bilinmektedir.

“*Sanayileşme, büyüme, gelişme, yapısal değişim ve hatta modernleşme anlamı da atfedilen kalkınma kavramı, toplumların değişim ve gelişim süreçlerine uygun olarak farklı dönemlerde değişik içerik ve anlamlarda kullanılmıştır*” (Erbay, 2013:4). Kalkınma, siyasal iktidarların “*toplumun yapısını değiştirme girişimidir*” (Adem’den akt.: Çakmak, 2008:36). Az gelişmişlik, geleneksel yapının dönüştürülmesi, büyüme kavramları sarmalındaki bu karmaşık bütün bizi Türkiye özelinde başka bir kavrama; modernleşme kavramına ve yine onunla ilintili çağdaşlaşma, Batılılaşma kavramlarına ve muasır medeniyetler seviyesi söylemine yönelir. “*Modernleşme... kalkınma olgusunun belkemiğini oluşturan bir sosyal bilim konseptidir*”. Modernleşmenin toplumsal yapıyı yeniden düzenlerken, geleneksel karşısındaki konumu, geleneksel yapıyı zayıflatması, onu “*kalkınma sürecinin temel taşı*” haline getirmektedir (Erbay, 2013:8).

Kalkınma ile modernleşme arasındaki yakın bağlantıyı da göz önünde bulundurarak, Cumhuriyet tarihini önceleyen modernleşme tecrübesinin geç Osmanlı döneminden itibaren eğitim yoluyla sağlanmaya çalışıldığı bilgisinden hareket ederek, köy enstitülerini de bu kapsamda yani; modernleşme-kalkınma kapsamında değerlendirmek gerekir. “*Yaklaşık bir buçuk asırdan beri devam eden Batılılaşma hareketleri içerisinde, eğitim kurumları ile öğretmenlerin özel bir yeri olmuş ve eğitim, toplumun yapısını değiştiren ve topluma daha iyi yaşama seviyesi sağlayan dinamik bir sosyal kuvvet olarak kabul edilmiştir*” (Çakmak, 2008:34). Nitekim Türkiye’de tek parti dönemi boyunca köy enstitüleri modernleşme, çağdaşlaşma, Batılılaşma projesinin bir aracı olarak görülmüş ve bu kavramlara günümüzün ifadesiyle denk gelen olgu; aslında hem iktisaden hem de sosyal, kültürel ve siyasal yönlerden “kalkınma” kavramı olmuştur.

Kalkınma kavramının az gelişmişlikle olan ilişkisi ve içerdiği bütünsellik, karşımıza eğitim kavramını çıkarmaktadır. “*Bir ülkenin kalkınmışlık düzeyini belirlemede kullanılan en önemli ölçütlerden biri, o ülkenin sahip olduğu insan kaynaklarının niteliğidir*” (Taş ve Yenilmez, 2008:162). Çünkü bir ülkedeki kalkınmanın başarısı, esas olarak o ülkedeki iş gücünün, “*çalışabilen nüfusun güçlü yapısına bağlıdır*” (Erbay, 2013:1). Bu sebepten birer “*eğitim*” kurumu olan köy enstitülerinin tek başına bir okullaşma çabasının çok ötesinde anlam

taşıyan ve hem ekonomik hem de toplumsal boyutları ile kalkınma için gereken nitelikli iş gücünü sağlamayı hedefleyen bir proje olarak geliştirildiğini söylemek mümkündür.

“*Sosyo-ekonomik gelişmenin en önemli itici gücü ve verimlilik artışının en önemli unsuru, toplumun eğitim düzeyidir*” (Çakmak, 2008:35). Tek parti yöneticileri her ne kadar sosyo-ekonomik gelişme ya da henüz icat edilmemiş olan kalkınma kavramını kullanmamış olsalar da, hem Osmanlı tecrübesi hem de mevcut sermaye birikimi koşullarında, eğitimin bu gücünden faydalanma zarureti fark etmişlerdir. Şüphesiz bu zaruret, dönem itibariyle ülkenin sahip olduğu maddi koşullarla da ilgilidir.

Tek parti yönetiminin 1940 yılı koşullarında kalkınma hamlesini gerçekleştirecek, nitelikli iş gücünü sağlayacak yeterli sayıda okulu ve öğretmeni yoktur. 1940’ların Türkiye’sinde 40.000 köyden, sadece 5.000’inde ilkokul bulunmaktadır (Aydın, 1997:28). Anadolu’da şehirlerde %78, köylerde ise %90’a varan bir okur yazar olmayan kitle söz konusudur (Kartal, 2008:23). Nitekim Köy Enstitüleri Kanunu’nun çıkarılma gerekçesi olarak ülkedeki 1935 yılı nüfus sayımı sonuçlarının ortaya çıkardığı tablo gösterilmiştir. Buna göre, Türkiye’de erkeklerin %76,7’si, kadınların ise % 91,8’i okuma yazma bilmemektedir. Nüfusun %80’ine tekabül eden, 12.5 milyon köylünün yaşamakta olduğu 40.000 köyün, sadece %26’sında köy çocukları okula gitmektedir. Sayım sonuçları köylerde ilköğretimin bir an önce yayılmasını bir “*milli dava*” olarak görülmesine yol açmıştır (KEÇEV, 2000:32-33). Ancak her ne kadar köy enstitüleri kanununda enstitülerin kuruluş gerekçesi olarak, okuryazar oranlarındaki düşüklük gösterilse de, aşağıda da inceleneceği üzere, köy enstitüleri tek parti yönetimi açısından bir okullaşma hareketinden çok daha ötesini ifade etmiştir. Hem ekonomik hem de toplumsal boyutu ile bu eğitim hamlesi aracılığıyla ulusal kalkınmayı hedefleyen bir anlayış, beklenti ve enstitülerde de buna yönelik faaliyetler söz konusudur.

Sonuç olarak, kalkınma kavramının tek parti döneminde Türkiye pratiğinde anlamının modernleşme/çağdaşlaşma/Batılılaşma kavramları ile de ifade edilen kavram setlerine ve muasır medeniyetler seviyesine ulaşma söylemine denk geldiği, köy enstitülerinin kurulduğu dönemde ülke nüfusunun %80’inden fazlasının köylerde yaşadığı göz önünde bulundurulunca, “halk” olgusunun büyük oranda “köylü” anlamına geldiği söylenebilir. Dolayısıyla köyde başlatılacak bir kalkınma hamlesi de asıl olarak ulusal bir kalkınma hedeflenmiştir.

### 3. KÖY ENSTİTÜLERİ

Köy Enstitüleri 17 Nisan 1940 tarihinde 3803 Sayılı “Köy Enstitüleri Kanunu” ile Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı olarak kurulmuşlardır. Ancak Cumhuriyet dönemini de önceleyen köyde eğitim düşüncesi, Cumhuriyetin kuruluşunun ardından özellikle de 1930’lar Türkiye’sinde daha da sistematikleşerek hız kazanmış ve sonuç itibariyle 1937 yılında, İzmir-Kızılcıllı ve Eskişehir-Mahmudiye’de ve 1938 yılında Edirne-Karaağaç ve Kastamonu-Gölköy’de açılan köy öğretmen okulları (Saydur ve Yılmaz, 1994:23) köy enstitülerinin fiiliyatta ilk örnekleri olmuştur. Köy Enstitüleri Kanunu’nun çıkması ile bu köy öğretmen okulları köy enstitüleri adı altında eğitime devam ederek, ilk mezunlarını vermiştir. Hatta bu yüzden Kirby (1962:137), ilk köy öğretmen okulunu “*Proto-Köy Enstitüsü*” olarak adlandırmıştır. Köy Enstitülerinin ilk örneği olan bu köy öğretmen okulları ile aynen köy enstitülerinde olduğu gibi marangozluk, demircilik, tarım, sağlık eğitimleri almış öğretmenlerin, köy çocuklarına 5 yıllık bir eğitim verilmesi planlanmıştır (Bayram, 1999:10).

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenmiş kesin bir programı olmayan ve kuruldukları bölgenin coğrafyasına, iklimine göre eğitim yapılan bu okullar, 1940 yılına kadar köy öğretmen okulu adı altında, öğrencilere hem teorik hem de pratik bilgiler aktarmışlardır. 5 yıllık bir eğitim vermek üzere 1940’da kurulan köy enstitülerinin ilk mezunlarını 1942’de vermesi de bu sebepten kaynaklanmıştır.

Kanun ile köy öğretmeni ve köye yarayan diğer meslek erbabını yetiştirmek için, ziraat işlerine elverişli arazisi bulunan yerlerde köy enstitüleri açılması, köy okullarını bitiren sıhhatli köylü çocuklarından başarılı olanların köy öğretmeni olarak, köylere 20 lira maaşla atanması ve 20 sene boyunca, bakanlıkça tayin edilecek köylerde çalışmalarını karara bağlanmıştır. Ayrıca, enstitü öğrencileri arasında öğretmenlikte başarılı olamayacağı düşünülenlerin, çeşitli konularda meslek öğrenerek birer meslek erbabı olmaları kararı alınmış ve bu okullara bu sebepten öğretmen okulu değil de enstitü ismi uygun görülmüştür. Köy enstitüsü mezunu öğretmenlerin, köylerdeki köy çocukları ile birlikte köylüleri de kapsayan eğitim işlerinin içerisinde; ziraat işlerinin bilimsel tekniklere göre yapılmasını sağlamak için tarladan elde edilecek gelir kendisine kalmak üzere, kendilerine verilen tarlada köylülere rehberlik etmek gibi görevleri de bulunmaktadır.



Köy öğretmeninin tayin edileceği okulların binaları ile öğretmen evlerinin yapımının Maarif Vekilliği’nce verilecek planlara göre, bölge ilköğretim müfettişi ile gezici başöğretmenin denetimi altında köy ihtiyar heyetleri tarafından yani köylüler tarafından yapılması ile bu okul binalarının tamiri ve okulun daimi masraflarının temin edilmesi de köy ihtiyar heyetinin sorumluluğuna bırakılmıştır. Bunların dışında kanun ile köy öğretmeninin faaliyetlerinin, gezici başöğretmen ve ilköğretim müfettişleri tarafından teftiş edilmesi de karara bağlanmıştır (<http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/4491.pdf>).

Kanunun çıktığı tarihten itibaren 15 yıl içinde açılması planlanan 22 köy enstitüsü ile 17.000 ila 20.000 arasında köy öğretmeninin ve köyler için gerekli görülen sağlık memuru gibi diğer köy erbabının yetiştirilmesi hedeflenmiştir (KEÇEV, 2000:38). Bu hedefleri gerçekleştirmek için, harekete geçilerek enstitüler kurulmaya başlanmış ve de kısa bir süre içerisinde köy enstitülerinin sayısı 21’e ulaşmıştır. Bunlardan ilk dördü 1940 öncesinde kurulmuş olup, köy enstitülerine dönüştürülen mevcut köy öğretmen okuludur. Diğerlerinin kuruluş yılları da yanlarında gösterilmiştir (Türkoğlu, 1997:176-177);

1. Eskişehir-Çifteler Köy Enstitüsü,
2. İzmir-Kızılcıllu Köy Enstitüsü,
3. Kırklareli, Lüleburgaz-Kepirtepe Köy Enstitüsü
4. Kastamonu-Gölköy Köy Enstitüsü
5. Adana-Haruniye Düziçi Köy Enstitüsü, (1940)
6. İzmit, Adapazarı-Arifiye Köy Enstitüsü, (1940)
7. Antalya-Aksu Köy Enstitüsü, (1940)
8. Balıkesir-Savaştepe Köy Enstitüsü, (1940)
9. Isparta-Gönen Köy Enstitüsü, (1940)
10. Kars-Cılavuz Köy Enstitüsü, (1940)
11. Malatya-Akçadağ Köy Enstitüsü, (1940)
12. Kayseri-Pazarören Köy Enstitüsü, (1940)
13. Samsun-Akpınar Köy Enstitüsü (1940)
14. Trabzon-Beşikdüzü Köy Enstitüsü (1940)
15. Ankara- Hasanoğlan Yüksek Köy Enstitüsü, (1941)
16. Konya-İvriz Köy Enstitüsü, (1941)
17. Sivas-Yıldızeli Köy Enstitüsü, (1942)
18. Erzurum-Pulur Köy Enstitüsü, (1942)
19. Aydın-Ortaklar Köy Enstitüsü, (1944)
20. Diyarbakır-Dicle Köy Enstitüsü, (1944)
21. Van-Ernis Köy Enstitüsü’dür (1948)

Dikkat edilirse bu enstitülerin ülkenin her bölgesine yayılacak biçimde kuruldukları görülür. Her biri kendi kurulduğu bölgeden sorumlu birer üs konumunda olan enstitüler, kendileriyle benzer amaçlarla kurulmuş ve kendilerine bağlı köy eğitim kursları<sup>1</sup> ile birlikte, başlı başına bir sistem oluşturmuşlardır. Açılan her bir enstitü, bir merkez olarak çevresindeki şehirlerde bulunan köy çocuklarının ve köylülerin eğitiminden sorumlu olmuştur. Açılan her bir yeni enstitü ile öğrenciler köylerine daha yakın olan enstitülere gönderilmişlerdir (Türkoğlu, 1997:175). Bu sebepten öğretmen adayı olarak seçilen öğrenciler, kendi köylerinin bölgesel, iklimsel koşullarına yakın enstitülere yönlendirilmişler, deniz kenarındaki köylerde yaşayan ve mezun olunca yine bu köylere tayin edilecek olan öğrenciler denizcilik ve deniz üretimi üzerine uzmanlaşan enstitülere

1 Köy Enstitüleri mantığına göre, enstitülerden daha önce, nüfusu 150den az olan köylerde 3 yıllık bir eğitim vermek için köylü çocukları dâhil tüm köylünün eğitimi için kurulan Köy Eğitim Kursları ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: ERDEM, Çiğdem (2008), “Cumhuriyet Yönetiminin 1930’lu Yıllarda Köyde ve Köylülükte ‘Dönüşüm’ü Gerçekleştirme İsteğinin Bir Aracı Olarak ‘Köy Eğitim Kursları’”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, S.10(3), ss.187-200.

gönderilmişlerdir. Buna göre her biri birer üs olan köy enstitülerine bağlı olan şehirler şu şekilde belirlenmiştir (Türkoğlu, 1997:176-177);

- *Eskişehir-Çifteler Köy Enstitüsü*: Afyon, Kütahya, Uşak, Konya
- *İzmir-Kızılçullu Köy Enstitüsü*: Manisa, Denizli, Aydın
- *Kırklareli, Lüleburgaz Kepirtepe Köy Enstitüsü*: Edirne, Tekirdağ
- *Kastamonu-Gölköy Köy Enstitüsü*: Çankırı, Çorum, Zonguldak, Sinop
- *Adana-Haruniye Düziçi Köy Enstitüsü*: Maraş, Gaziantep
- *İzmit, Adapazarı- Arifiye Köy Enstitüsü*: Bursa, Bilecik, İstanbul, Bolu
- *Antalya-Aksu Köy Enstitüsü*: Muğla, Mersin
- *Balıkesir-Savaştepe Köy Enstitüsü*: Çanakkale
- *Isparta-Gönen Köy Enstitüsü*: Burdur
- *Kars-Cilavuz Köy Enstitüsü*: Artvin, Ağrı
- *Malatya-Akçadağ Köy Enstitüsü*: Tunceli, Elazığ
- *Kayseri-Pazarören Köy Enstitüsü*: Yozgat, Kırşehir, Niğde
- *Samsun-Ladik Akpınar Köy Enstitüsü*: Amasya, Tokat
- *Trabzon-Beşikdüzü Köy Enstitüsü*: Ordu, Giresun, Gümüşhane, Rize
- *Ankara-Hasanoğlan Köy Enstitüsü*: Ankara, Çankırı
- *Konya-İvriz Köy Enstitüsü*: Nevşehir, Niğde
- *Sivas-Yıldızeli Köy Enstitüsü*: Erzincan
- *Erzurum-Pulur Köy Enstitüsü*: Bingöl
- *Aydın-Ortaklar Köy Enstitüsü*: Denizli
- *Diyarbakır-Ergani Dicle Köy Enstitüsü*: Urfa, Mardin, Bitlis
- *Van-Ernis Köy Enstitüsü*: Hakkâri.

Öte yandan köy enstitülerinin fiziki yapısı ile ulusal kalkınma ülküsü arasında da bir bağ kurmak mümkündür. Şöyle ki her bir köy enstitüsü, ulusal kalkınma ülküsünün içinde barındırdığı ekonomik ve toplumsal yönden kalkınmış köy/ülke kurgusuna göre inşa edilmişlerdir. İncelendiğinde her bir köy enstitüsünün “üretim” temelli kuruldukları görülecektir, bu bakımdan yatılı birer okul olan enstitülerin bu yöndeki ihtiyaçları dışında her birinde revir, fırın, kooperatif, ahır, ağıl, kümes, arılık, balıkthane, su deposu, tahıl deposu, erzak deposu, havuz, elektrik santrali, bağ, bahçe, tarla, fidanlık koruluk, çiçeklik, kitaplık, laboratuvar, atölyeler (demirci, marangoz, iş atölyeleri), müzik salonu, toplantı salonu, tiyatro salonu, spor tesisleri, berber, terzihane, PTT merkezleri gibi birimler oluşturulmuştur (Candoğan, 1990:38-39; Türkoğlu, 1997:189-189; Öner, 1979:24). Nitekim İsmail Hakkı Tonguç, bütün bu birimleri içinde bulunduran köy enstitülerinin “*modern birer köy gibi*” kurulduklarını, “*her şeyi tamam ideal, bir köy örneği*” olduklarını ifade etmiştir (Tonguç, 1948:479).

Sayılan bu birimlerin çok büyük bir kısmı, hem eğitim kapsamında hem de sermaye yokluğundan enstitülere yeterince kaynak aktarılamamasından ötürü bizzat öğrenciler tarafından işletilmişlerdir. Enstitü bünyesi içerisinde yer alan bütün bu birimlere bakıldığında enstitülerin “*dışarıya hiç ihtiyaç göstermeyecek her türlü alt ve üst yapı tesisleri*” (Öner, 1979:25) ile otarşik bir yapı kurarak ulusal kalkınma ülküsünün de temelini oluşturan kendi kendilerine yeterliliği hedeflediği söylenebilir. Bu bakımdan köy enstitülerinin arması da bu kendine yeterli, ideal kalkınmış köy/ülke hededini göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

Armaya bakınca dikkati çeken ilk unsur, Türk bayrağını andıran bir ay yıldızın çevrelediği bir köydür. Ancak bu köy son derece düzenli ve daha ilk bakışta kalkınmış bir köy görüntüsü çizmektedir. Çünkü köyün içinden yükselen bir elektrik santralının direği olduğu gibi, yeşillikler içinde resmedilen köye uzanan nizami bir yol da vardır. Söz konusu elektrik santralının direği ve yol ekonomik anlamda kalkınmayı, buna karşılık nizam, düzgün çevre ve yaşam koşulları da toplumsal anlamda kalkınmayı işaret etmektedir.

Her enstitüye uygulamalı eğitimi gerçekleştirip, ürün alabilmek için 2000-3000 dekara ulaşan arazi verilmiştir (Tonguç, 1940:2). Her bakımdan büyük kapsamlı düşünülen köy enstitülerinin içinde barındırdığı insan sayısı da buna göre büyüktür; idareciler, öğretmenler, ustalar ve öğrencilerle beraber, bir enstitü 1000 civarında insanı barındırmıştır.

Enstitülerden 1946 yılına kadar yaklaşık 17.000 öğretmen ve 7300 sağlık memuru mezun olmuştur (Kartal, 2008:26). Tek partili yönetimden sonra da varlıklarını sürdüren köy enstitüleri, 1954 yılında Demokrat Parti döneminde öğretmen okulları ile birleştirilmek suretiyle kapatılmışlardır.

#### 4. ULUSAL KAKINMANIN BİR ARACI OLARAK KÖY ENSTİTÜLERİ

Köy enstitülerinde, köylerden alınan öğrenciler köy hayatının gerektirdiği biçimde “tam donanımlı olarak” yetiştirilmek üzere eğitildikten sonra, “tekrar köylerine, geride kalan insanları eğiterek yöre dolayısıyla ülke kalkınmasına katkıda” bulunmak üzere gönderilmişlerdir (Kartal, 2008:23). Köy enstitüleri “toplumu bütün olarak gören ve ekonomik, sosyal ve kültürel yönlerden gelişmesini sağlama amacıyla” başlatılmış bir “kalkınma hareketidir” (Bilir, 2003:1).

“Köy Enstitülerini Cumhuriyetin eserleri içinde en kıymetlisi ve en sevgilisi sayıyorum” (Kut, 2000:33) diyen dönemin Cumhurbaşkanı İsmet İnönü nezdinde, bu kurumların söz konusu kıymetinin, kalkınma yani cumhuriyetin, çağdaşlaşma, Batılılaşma, sanayileşme (ekonomik anlamda kalkınma), kısaca muasır medeniyetler seviyesine ulaşma ülküsünden kaynaklandığı söylemek mümkündür.

3803 sayılı kanuna göre, köylerdeki okuma yazma sorununa bir çözüm üretmek için köy öğretmeni yetiştirmek üzere açılmış eğitim-öğretim kurumları olarak görünen köy enstitülerinin amaçları arasında ve tek parti yönetimin bu kurumlardan beklentileri arasında, şüphesiz böyle bir hedef de olmakla ve bu hedefle ulusal kalkınma arasında bir ilişki kurmak mümkün olmakla birlikte, enstitülerin yukarıdaki paragrafta ifade edilen kıymetinin arkasında çok daha geniş hedeflerin olduğunu söylemek mümkündür. Köy enstitülerinin kurum olarak ülke sathında yayılma genişliği, bu kurumlara sağlanan/sağlanmaya çalışılan imkânlar, bu öğretmen okullarında verilen eğitim programlarının niteliği (Maarif Vekilliği, 1943), köy enstitüsü mezunu köy öğretmenlerine yüklenen görevler incelendiğinde, tek parti yönetiminin köy enstitüleri ile köy çocukları ile birlikte bütün bir köyün eğitimini hedeflediği ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle burada öğretimi aşan boyutuyla bir eğitim söz konusu olduğu gibi bu eğitimin kapsamı içerisine köy çocukları ile birlikte bütün bir köy ve köylü girmektedir. Yine başka bir deyişle, dönem itibarıyla Türkiye’de köylülüğün toplam nüfus içindeki ağırlığı düşünüldüğünde aslında enstitülü öğretmenden beklenen “neredeyse” bütün bir ulusu eğitmektir. Bu eğitimin yönü ise, muasır medeniyetler seviyesine ulaşma ülküsü ve onunla ilintili olan modernleşme ve kalkınma hedefleri doğrultusundadır.

Bu kalkınma, köyün ve köylünün, hem ekonomik, hem de toplumsal açıdan kalkınması ile toptan bir ulusal kalkınmayı içermektedir. Köy enstitüleri, “öğretmen yetiştirilmesi kadar nüfusun büyük bölümü köyde yaşayan toplumun kalkınması için önemli bir ivme olmuş” (Kartal, 2008:24) ya da en azından bu hedefle kurulmuşlardır. Ekonomik kalkınma sayesinde, köylerin daha üretken bir hale gelmesi, verimliliğin ve ürün çeşitliliğinin artırılması hedeflenirken, toplumsal kalkınma ile modernleşme kapsamında Cumhuriyetin değer ve ilkelerinin köylere götürülmesi ve bu sayede “Cumhuriyet köyleri” (Tonguç, 1997:414)’nin inşa edilmesi hedeflenmiştir.

Hasan Ali Yücel’in ifadesiyle, “Birer insan fabrikası” (Ulus, 1940:1) olarak görülen köy enstitüleri ile köylünün -ve aslında köylünün ulus içerisindeki niceliği düşünülecek olursa bu cümleyi ulusun şeklinde de kurmak mümkündür- “yeni ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alışkanlıklar kazanarak değiş(mesi)” (Türkoğlu, 1997:138) hedeflenmiştir. Köy enstitülerinin, “kırsal alanı kalkındırmak”, “köyliyi üretici durumuna getirmek” (Kartal, 2008:25) amacı, köy ve köylünün toplam nüfus içindeki yeri düşünülünce, ulusal boyutta topyekûn kalkınma anlamına da gelmektedir.

##### 4.1. Köy Enstitüleri ve Ekonomik Kalkınma

Köy Enstitülerinin kuruluş amaçlarından birisinin, “birer üretici güç olarak köy halkını eğitime ve onların bölgenin kalkınmasında önemli (bir) özne” (Aykaç vd., 2018:187) olmalarını sağlamak suretiyle köyde ve makro düzeyde tüm ülkede ekonomik bir kalkınmayı sağlamak olduğu söylenebilir. Tek parti yönetimi dönemin ekonomik koşulları nedeniyle ya da daha açık bir ifadeyle sermaye yokluğundan dolayı, köye tam donanımlı bir öğretmen göndererek üretim miktarını, kalitesini ve çeşitliliğini artırmak suretiyle köyü ve onun üzerinden de genel olarak ulusal bir ekonomik kalkınmayı sağlamak hedeflenmiştir.

Köy enstitülerinde öğrencilere kültür ve öğretmenlik bilgisini içeren derslerin yanı sıra yoğun biçimde iş bilgisini içeren dersler ve bu derslerin uygulamalarının gösterilme sebebi de budur. Enstitülerde Cumartesi yarım gün dâhil haftalık 44 saati bulan eğitimin 22 saati kültür derslerine 22 saati de ziraat ve teknik dersleri ile bu derslerin uygulamasına ayrılmıştır (Gedikoğlu, 1971:89).

Enstitülerdeki kültür ve öğretmenlik bilgisi içeren dersler dışındaki iş bilgisi derslerini incelediğimizde, derslerin hem teoride hem de pratikte %50'sinin bu türden iş bilgisi dersleri olduğunu görürüz (Binbaşoğlu, 1990:7). Bu derslerin bir kısmı enstitünün kurulduğu bölgenin iklim ve coğrafyasına göre değişmekle birlikte aldıkları derslerin; Tarla Ziraatı, Bahçe Ziraatı, Sanayi Bitkileri Ziraatı, Zootečni, Kümes Hayvanları Bilgisi, Arıcılık ve İpek Böcekçiliği, Balıkçılık ve Su Ürünleri Bilgisi, Köy Demirciliği (nalbantlık, motorculuk), Köy Dülgerliği (marangozluk), Köy Yapıcılığı (tuğlacılık ve kiremitçilik, taşçılık, kireççilik, duvarcılık ve sıvacılık, betonculuk), Köy Ev ve El Sanatları (dikiş-biçki, nakış, örücülük ve ziraat sanatları) derslerini içerdiği görülür (Maarif Vekilliği, 1943:1-2). Çok farklı alanları kapsayan bu iş eğitimi ile köy enstitüsü mezunu öğretmenin, köyüne döndüğü zaman bu alanlardaki yenilikleri, bilimsel yöntemleri köylüye aktarmaları ve bu sayede de köyde üretim kalitesini, miktarını ve çeşitliliğini artırması beklenmiştir.

Enstitülere öğrenci alırken öğrencilerde akademik başarı dışında sağlıklı ve gürbüz olmaları gibi fiziksel bazı şartların aranması (Gedikoğlu, 1971:58) yine bu ekonomik kalkınma hedefi ile paraleldir. Çünkü hem eğitimi sırasında sağlıklı olmayan bir öğrencinin oldukça yoğun bir bedensel çalışmayı gerektiren bu eğitimde başarılı olması hem de mezun olduktan sonra aldığı bu iş eğitimini pratiğe döküp kendisine verilen tarlada verimli olup köylüye örnek olması mümkün değildir.

Köy enstitüsü kanunu ile öğretmenlere verilen uygulama tarlasının üzerinde durmak, köy enstitüleri üzerinden ulusal kalkınma hedefini açıklama anlamında önemlidir. Köy Enstitüsü mezunu öğretmenlere 20 lira bir ücret ödenmesi kararı alınmıştır. Ancak anlaşılan bu ücret dönemin ekonomik koşulları itibarıyla çok yeterli bir ücret değildir. Bu sebeple öğretmenlere geliri kendilerine kalmak suretiyle ekip, biçmek, işlemek üzere bir de tarla verilmiştir. Ancak burada önemli olan bu tarlanın aynı zamanda bir “*eğitim tarlası*” olmasıdır. Enstitülü öğretmenin yukarıda saydığımız iş dersleri kapsamında eğitimi sırasında öğrendiği modern tarım tekniklerini, hayvan bakımını, ürün çeşitlendirme bilgisini ya da en uygun ürün çeşidini seçmeyi köylülere bu tarla üzerinden öğretmesi beklenmiştir. Köy öğretmenin toprağı ekip biçmek suretiyle hem kendi geçimini sağlaması, hem de köylülere enstitüdeki eğitimi sırasında öğrendiği, “modern üretim tekniklerini” içeren yeni bilgileri öğretmesi (Çakır, 1995:38-46) ve böylelikle köylünün “*geleneksel üretim yöntemlerinden kurtulup, tarımda ve el sanatlarında çağdaş yöntemleri kullanması hedeflenmişti*” (Yücel, 1997:17).

Köy çocukları için bir öğretmen olmasının çok ötesinde köylüye bir rehber, bir “*önder*” (Yücel, 1997:303) olması için gönderilen köy öğretmenlerinin, köylerde ekonomik yönden bir canlanma yaratabilmesi adına kendisine verilen bu tarladaki başarısının önemli olduğu söylenebilir. Çünkü geleneksel yöntemlerle tarlasını işleyen, hayvanına bakan köylünün ikna olması, tarlasında yeni ürünler denemesi, ürün çeşitliliğine gitmesi, öğretmenin bir tür rehberlik ve önderlik sınavına tabi olması demektir ve öğretmenin bu sınavı geçmesi onun başarısına, yani tarladan elde edeceği ekonomik kazancına bağlıdır.

19 Haziran 1942 tarih ve 4274 sayılı Köy Okulları ve Enstitüleri Teşkilat Kanunu'nda köy öğretmenin görevlerinden birisinin de köy halkını yetiştirme görevi olduğu görülür. Buna göre enstitülü öğretmenin aşağıdaki gibi görevleri bulunmaktadır (KEÇEV, 2000:138);

*“Köyün ekonomik hayatını geliştirmek için ziraat, sanat, teknik alanlarında köylülere örnek olabilecek işler yapmak; okullarda sergiler açmak ve diğer münasip yerlerde panayır açılmasına yardım etmek, istihsalin artırılması ve ürünlerin kıymetlendirilmesi, köy iş hayatının canlandırılmasıyla ilgili tedbirlerin alınmasında köylülere gereken yardımlarda bulunmak; gidip gelinmesi mümkün yerlerdeki pazar, sergi, panayır, fuar, müze gibi ekonomik hayatın gelişmesiyle ilgili kuruluşlarla halkı ve talebeyi ilgilendirmek, onların buraları ziyaret etmelerine kılavuzluk etmek; ormancılığa ait bilgilerin arttırılmasına çalışmak ve ormanların faydalarını ve korunmalarını anlatmak; kurulmuş köy ormanlarının bakımıyla korunmasında ve yeniden kurulacakların kurulmasında yardım etmek”*

Enstitü programlarında, “*dere, çay, ırmak, nehir, göl ve denizlerde mevcut balık, sünger, saz gibi unsurların bilimsel şartlara göre üretilmesi ve değerlendirilmesi; arazinin ağaçlandırılması, çiçekçilik, bataklıkların kurulması, yol yapımı, su kanalı açmak, çorak alanları verimli hale getirmek, çevreye göre yeni bitki çeşitleri üretmek*” gibi belirtilen çalışmalar da yine programda yer almıştır (Kartal, 2008:27);

Enstitülü öğretmene verilen tarla dışında, köylüyü ikna edip onu daha verimli kılma adına enstitü tarafından köylülere fidan, fide, tohumluk buğday, damızlık hayvan ve araç-gereç gibi yardımlar da yapılmıştır. Hatta devlet eliyle makineli tarıma geçiş sağlayacak imkânlar olmadığı için köyde traktör, biçerdöver gibi araçların alımı amacıyla köy öğretmeninin bu araçların ortak alınmasına öncülük yapması da istenmiştir (Türkoğlu, 1997:448). Bunun dışında köye giden öğretmenlere köylerine giderken yanlarında götürmek ve üretim süreçlerinde kullanmak üzere metre, kumpas, demirci mengenesi, testere, çivi sökme manivelası, badana fırçası, yağdanlık, çekiç, örs, İngiliz anahtarı, keser, dikiş makinesi, ütü, örgü şişi, dokuma tezgâhı gibi içi iş araç gereçleriyle dolu bir sandık da verilmiştir (Semerci, 1997:167).

Köy öğretmenine verilen aletlerle köyde ve köyün mevcut dönem Türkiye demografisinde, ekonomi-politiğinde taşıdığı önem dolayısıyla bir ulusal kalkınmaya gidilmeye çalışıldığını söylemek, abartılı bir ifade olarak görünebilir. Ancak ilk olarak; köy enstitülerinin tek parti yönetimi tarafından uzun soluklu bir mücadelenin aracı olarak görüldüğünü unutmamak gerekir. İkinci olarak mevcut dönemde Türkiye açısından yaşanan sermaye kıtlığı ya da zaten o vakte kadar sermaye birikiminin yeteri ölçüde gerçekleştirilememiş olması ya da daha basit bir ifadeyle Türkiye’nin ileri kapitalist ülke olmak bir yana, merkezin çevresi konumunda olması sebebiyle, ekonomik kalkınmayı tarımda makineleşme ile sağlayacak imkânlarının olmadığı dikkate alınmalıdır. Üçüncü olarak 1929 buhranının süregelen etkileri sebebiyle uluslararası ekonomik konjonktürün sermaye ithal etmeye müsait olmadığına da hatırlanması gerekir. Son olarak da ülkenin durumunu açıklayabilmek adına bu basit görünen bir sandık aletle mi ekonomik kalkınma başlatılacak sorusunu sordurabilecek aletlerin, makinelerin bir kısmının köylülerce daha önce kullanılmadığının da göz önünde bulundurulması gerekir.

1943 tarihli köy enstitüleri eğitim programı kapsamında enstitülerde verilen dersler ile ekonomik kalkınma arasında köylünün üretici kılınması ve verimli olması dışında kurulabilecek bir başka bağ ise küçük üretici olarak köylünün ekonomik örgütlenmesine ilişkindir. Ziraî işletmeler ekonomisi ve kooperatifçilik gibi dersler ile “*çağdaş bir kalkınma anlayışının öğretmen adaylarına kazandırılması*” hedeflenmiştir (Kartal, 2008:26).

Enstitülerden sadece öğretmen yetiştirilmediği köye yarayışlı diğer eleman adı altında çeşitli teknik eleman ve özellikle de köyde çalıştırılmak üzere sağlık memurlarının da yetiştirilmiş olmasının da ekonomik kalkınma ile dolaylı bir ilişkisi olduğunun da ayrıca belirtilmesi gerekir. Enstitülerdeki sağlık memurluğu programı aracılığıyla “*hem enstitü öğrencilerinin sağlık ihtiyaçları karşılanırken hem de köylülerin sağlık taramaları yapılmış ve gerekli tedaviler uygulanabilmişti*” (Aysal, 2005:276). Bunun anlamı ise ekonomik kalkınma için gereken iş gücünün sağlığının korunarak, verimliliğinin artırılmasıdır.

Sonuç olarak köy enstitüsü mezunu öğretmenlerin her biri köylerine yetişmiş insan gücü olarak gönderilmişlerdir. “*Köy Enstitülerinin temel amaçlarının başında gelen Türkiye ekonomisinin eğitim yoluyla kalkandırılması, programın ana eksenini oluşturmuştur*” (Aykaç vd., 2018:190). Aldığı eğitimi gerek teorik gerekse de pratik olarak köylülere aktarması beklenen öğretmenin köyünde bir öğretmen, bir rehber, bir önder olarak köyde üretim tekniklerini, sermaye ve teknoloji yokluğunda mümkün mertebe iyileştirmesi beklenmiştir. Bu sayede köylü (Güner, 1963:49);

*“hayvanından iyi döl ve bol ürün almalı, toprağa verdiği emeğine karşılık daha fazla mahsul almalı, harmanını döven ile değil, motor ile dövmeli, iyi yemeli iyi giymeli, tarlası için yağmur duasına çıkmaktan önce, sulama tesisi yapmayı düşünmeli, geçimini yalnızca toprağa değil, kümese, kovana, tezgaha ve daha başka çeşit kazanç kaynaklarına bağlamalı, havası güneşi bol, sağlığa yarayışlı bir meskende oturmalı, evini çıra ışığından değil de petrol lambasından kurtarıp elektrikle süslemeli, kasabaya gitmek üzere eşeğine değil, otomobile binmeli, ürünlerini değerlendirebilmeli, piyasayı öğrenmek için kasabadan döneceklerin yolunu gözetmeden, telefonun kolunu çevirmeli...idi...”*

#### 4.2. Köy Enstitüleri ve Toplumsal Kalkınma

Köy Enstitüleri üzerinden ulusal kalkınmanın ikinci boyutunu, köyün toplumsal yönden kalkandırılması oluşturmuştur. Tek parti yönetimince köyün ekonomik kalkınmasının toplumsal kalkınma ile bütünleştiği takdirde ileri ve medeni köy haline gelebileceği düşünülmüştür. Toplumsal kalkınma kavramı zihniyette, alışkanlıklarda ve davranışlarda “*medenileşme*”yi yani kültürel bir dönüşümü içermektedir.

Kültür, “*tarihsel toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü*”, olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Durağan olmayıp sürekli değişkenlik ve kendi içinde; doğal akışında bir evrim içeren kültür kavramı, birey-toplum etkileşimi içinde bireylerin gündelik

hayatlarındaki alışkanlıklarının da bir ifadesidir. Kültür kavramı bu bakımdan, “*törenleri, gelenekleri, görenekleri, öyküleri, mitleri ve kahramanlıkları içerir*” (Ekşioğlu, 2012:6).

Tek parti yönetiminin köy enstitüleri aracılığıyla gerçekleştirmek istediği kalkınmanın toplumsal boyutu, mevcut haliyle köy kültürünün yadsınmasını içerir. Burada söz konusu olan mevcut kültürün yerine konulmak istenen ve çağdaş/medeni olanı ifade etmesi ölçüsünde yeni olan kültürdür. Yeni kültür, “*müsbet ilimden kök alan düşünüş duyuş, rasyonel çalışma, sağlık ve konfor içinde yaşama, milli şuura erme, cemiyet içinde eşit haklar sistemine göre hak ve vazife anlayışında bulunma*”ya dayanan “*yeni cemiyete doğru (bir) şekillenme*”yi (Ağanoğlu, 1949:16) ifade etmektedir. Cumhuriyet rejiminin ilkeleri toplumsal kalkınmanın temelini oluşturur.

19 Haziran 1942 tarih ve 4274 sayılı Köy Okulları ve Enstitüleri Teşkilat Kanunu’nda köy öğretmeninin görevlerinden birisinin de köy halkının milli kültürünü yükseltmek, onları sosyal hayat bakımından çağın şartlarına göre yetiştirmek olduğu görülür (KEÇEV, 2000:138).

“*Köyün ve köylünün toplumsal, kültürel, ekonomik yapısının değişmesi gerektiğini; bu değişimde kendisinin etkili ve görevli olacağını, olması gerektiğini*” (Semerci, 1997:27) bilmesi gereken öğretmen, köyü ekonomik yönden canlandırmak için köye yeni teknikleri götürmekle görevli olduğu gibi, bu görevin bir tamamlayıcısı olan yeni rejimin değerlerini içeren yeni kültürü de, toplumsal kalkınma bağlamında köye götürmekle görevlendirilmiştir.

Köy Enstitülerinin kurulduğu 1940’lar Türkiyesinde nüfusun %80 inden fazlasının köylerde yaşadığı göz önünde bulundurulunca Cumhuriyet’in köylerde yerleşmesi, bir bakıma Cumhuriyet’in yeni değerlerinin, toplumda benimsetilmesi demektir. Dolayısıyla, tek parti yönetiminin aldıkları eğitim gereği Cumhuriyet rejiminin yeni değerleriyle donatılmış bir biçimde, köylerine geri gönderilecek olan köy öğretmenleri aracılığıyla, köylerde/ülkede rejimin değerlerini yayarak bir toplumsal kalkınmayı hedeflediği söylenebilir.

İmparatorluk bakiyesi üzerinden kurulan yeni cumhuriyet rejimi, kurucu bir iktidar olarak modernleşme perspektifinden kendi değer ve ilkeleri çerçevesinde devleti ve toplumu yeniden şekillendirmek istemiştir. Oysa köy enstitülerinin kurulduğu dönem itibariyle köylüler “*henüz... Cumhuriyeti yaşatacak cumhuriyet yurttaşı niteliğine kavuşmamıştır*” (Aysal, 2005:270). Bu amaçla “*geniş halk kitlelerinin eğitim düzeyini yükseltmek, böylece cumhuriyet reformlarının yerleşmesi için gerekli koşulları yaratmak, halkın politik, ekonomik ve kültürel yaşama aktif olarak katılmasını sağlamak yapılması gereken yönelimlerden biri*” olarak kabul edilmiştir (Kartal, 2008:26).

Tek parti yönetimi cumhuriyet rejiminin ilkeleri ile toplumun ekonomik, sosyal, kültürel hayatının bütününe nüfuz ederek; çağdaş medeniyetler seviyesinin ifadesi olan “*Batı tipi bir toplum yaratmaya yönelmiş*”tir (Kongar, 1985:119). Tarihsel anlamda eski ile olan bağların kopması, bu çağdaş medeniyetler seviyesinin, modernleşmenin, toplumsal kalkınmanın göstergesi olarak kabul edilmiş ve bu durum dönem içerisinde “*aydınlanma*” olarak yorumlanmıştır. Köy enstitüleri ile gerçekleştirilecek toplumsal kalkınma sayesinde, köyün ve de köylünün “*ortaçağ karanlığından kurtarılarak*” (Altuntaş, 1995:2), “*aydınlanmış köylü çocukları aracılığıyla*” aydınlatılmasından (Velidedeoğlu, 1988:2) sıklıkla bahsedilmiştir.

Tek parti yönetiminin dönem itibariyle sahip olduğu teknik/maddi imkansızlıklar nedeniyle, “*kırk bin köyün her birine bir nefes inkılap götür(erek)*” (Öz, 2000:85) ülke çapında bu ilkeleri yaymak için, köy enstitüleri en temel araç olarak ortaya çıkmıştır. Tonguç’un (1948:1474) ifadesiyle, “*bilgisizliği alın yazısı gibi kabul ederek, gelenek ve göreneğe uyararak yaşayan, medeniyetin nimetlerinden tamamen mahrum*”, köylüleri kültürel kalkınma ile medeniyete kavuşturacak olan köy enstitüleridir. Köy enstitülerinin kuruluş gayelerinden birisi de, “*Türk köylüsünü, Cumhuriyet yönetiminin icaplarına göre yetiştir(mek)*” (Ağanoğlu, 1949:22) suretiyle toplumsal kalkınmayı sağlamaktır.

Köy Enstitüleri denilince, enstitülerle ilgili çalışmalarından dolayı akla gelmesi gereken ilk isim olan dönemin Milli Eğitim Bakanı Hasan Ali Yücel de Cumhuriyet Türkiyesi pratiğinde toplumsal kalkınma-cumhuriyetçilik ilişkisinde, cumhuriyetçi vatandaşlar yaratma beklentisini sık sık dile getirmekteydi. Yücel, köy enstitüsü mezunu öğretmenin, “*Cumhuriyetin ve inkılâbın yayıcısı, bekçisi ve öğreticisi*”, “*Cumhuriyetin ve inkılâbın adamı*” olduğunu, “*Cumhuriyetle beraber onun ana prensipleri olarak ortaya çıkan yeni kıymetlerin bu çocuklar vasıtasıyla köylere kadar yayılacağını*” (Yücel, 1997:132,148,303) ifade etmiştir.

Köye giden öğretmenler, “*inkılâbı sadece sözle değil, gerçek bir kalkınma ile kökleştireceklerdi*” (Akar, 1996:215). Köy Enstitülerine ilişkin çabalarından ötürü Hasan Ali Yücel ile birlikte ismi anılması gereken dönemin İlköğretim Genel Müdürü İsmail Hakkı Tonguç’un (1940:2) ifadesiyle, “*bu müesseselerden çıkacak elemanlar sayesinde cumhuriyet köylere kök salacaktır*”.

Tek parti yönetiminin gözünden cumhuriyetin değerlerinin köylere ulaşarak inkılapların köye gitmesi demek, beraber köylülerin çok uzun zamandır dalmış oldukları gaflet uykusundan uyanmaları yani kültürel yönden kalkınmaları ve sonuç olarak Batı medeniyetinin nimetlerine kavuşması demektir ve köy enstitüleri “*Türk köylüsünü Batı medeniyetinin nimetlerine kavuşturmak hedefi güden bir zihniyetin yarattığı kurumlar*”dı (Tonguç, 1948:1475).

Sonuç olarak “*Köy enstitüleri sistemi başlı başına ne bir okuma-yazma kampanyası, ne bir köy kalkınması sorunu, ne bir öğretmen yetiştirme çabası, ne de bir okul yapımı girişimi idi. Temel amacı bakımından, ...devrimsel süreci hızlandırmak için girilmiş bir devrim stratejisi ve taktiği*” (Tonguç, 1970:270) yani “*devrimin taban dokusu*” (Velidedeoğlu, 1990:2) idi. Modernleşme doğrultusunda, cumhuriyetin değerleriyle donatılmış yeni kültüre uygun “*yeni insan*”ı (Türkoğlu, 1997:159) yaratmak, “*yeni insanı yetiştirme(k)*” (Makal, 1997:6) ulusal kalkınmanın toplumsal boyutundan beklenen asıl sonuçu.

## SONUÇ

Tek parti döneminde 1940 yılında kurulan, ancak fiiliyatta kökleri 1930’lu yıllara kadar uzanan köy enstitülerini dönemin Cumhurbaşkanı İsmet İnönü, “*Cumhuriyetin eserleri içinde en kıymetlisi ve en sevgilisi*” (Kut, 2000:33) olarak değerlendirmiştir. Bu kıymet ve sevginin ifade edilmesinin sebebi, bu çalışmaya göre; tek parti yönetimi açısından bir okullaşma ivmesinin çok ötesinde bir anlam taşıyan köy enstitülerinin asıl kuruluş gayesi ve ondan beklenenin, enstitüler aracılığıyla ulusal kalkınmayı gerçekleştirme hedefinden kaynaklanmaktadır.

Burada kalkınmanın “ulusal” olarak değerlendirilmesi hem köy kalkınmasının, köylünün toplam ülke nüfusu içerisindeki yoğunluğundan hem de söz konusu kalkınmanın ekonomik ve toplumsal boyutu ile birlikte bütünsel bir yapı arz etmesinden kaynaklanmaktadır. Enstitülerde “*ekonomik ve toplumsal kalkınma birlikte hedeflenmiş*”tir (Aysal, 2005:281).

Köy Enstitülerinde, “*yaşama dair bütün konular bir bütünlük içinde*” (Ortaş, 2006:3) işlenmiştir. Böylelikle enstitülü öğretmenden, bir bütün olarak köyün ekonomik ve toplumsal kalkınmasında öncü rolü üstlenmesi beklenmiştir. Enstitüde yetişecek öğretmenin kendisinden fikir sorulabilecek, rey alınabilecek biri olması (Yücel, 1997:95), onun bir “*öğretmen lider*” (Süreklı, 2001:49) olarak köye “*köyün dertlerini içinde duyan köyde köylü ile müştereken kazanacağı zafere güven ve inanç taşıyan mütevazı ve fakat kendine güvenen kudretli bir önder olarak*” (Dağlar, 1987:25) girmesi düşünülmüştür. Buradan hareketle, köy enstitülerinin, “*yalnız okuyup yazma öğreten ve müfredat organlarındaki dersleri okutan pasif bir insan değil, Cumhuriyetin ve inkılabın adamı olarak köyde önder olma vasfında*” (Yücel, 1997:303) öğretmenler yetiştirmek suretiyle, köyü içinden kalkındırarak, nihayetinde makro düzeyde ulusal kalkınmayı sağlamak amacıyla kurulmuş oldukları söylenebilir. Bu yönüyle köy enstitüleri, “*bugünkü öğretmen yetiştirme kurumlarından farklı olarak toplumu değiştirme ve dönüştürme, ekonomik kalkınmayı sağlama gibi önemli roller üstlenmiş*” (Aykaç vd., 2018:194), “*köy araştırmalarıyla, örnek uygulamalarıyla çevrenin ekonomik, toplumsal, kültürel yaşamını etkileyen, ekonomik girişimlere önderlik eden kalkınma merkezleri durumuna girmişlerdir*” (Bilir, 2003:13-14).

Kalkınma kavramı her ne kadar literatüre ilk kez II. Dünya Savaşı’ndan sonra ekonomik büyüme, gelişme ve bununla ilintili olarak üretim süreçlerinde olumlu bulunan sayısal artışların gerçekleşmesi olarak girmiştir. Ancak 1970’lerden sonra toplumsal ve kültürel dinamikleri de içerecek biçimde ekonomi dâhil bütünsel bir biçimde ele alınmıştır. Kavramın henüz sosyal bilimler disiplininde kullanılmadığı köy enstitüsünün kurulduğu yıllarda, tam da geniş anlamda kalkınma kavramı, tek parti yönetiminin köy enstitülerinden beklentilerini açıklayacak bir içeriği ifade etmiştir. Geç Osmanlı döneminden itibaren Türk aydınının ülküsellediği modernleşme, Batılılaşma, çağdaşlaşma, muasır medeniyetler seviyesine ulaşma kavram ve söylemleri, aslında bütünsel anlamda 1970’lerde ifadesini bulacak olan kalkınma kavramına denk düşmektedir.

Az gelişmişliği işaret eden ve az gelişmişlikten kurtulmayı hedefleyen kalkınma düşüncesi, aynı zamanda yönü Batı olan bir gelişme çizgisi anlamı da taşımaktadır. Tek parti yönetiminin modernleşme projesinin bir parçası, bir aracı olarak Köy Enstitüleri; köyden başlayarak ulusal ölçekte, ekonomik ve toplumsal yönden muasır medeniyetler seviyesine ulaşma hedefiyle, yönü Batı olan bu gelişme çizgisine doğru çevrilmiş bir hareket, ulusal kalkınma hedefinin bir aracı olarak değerlendirilebilir.

**KAYNAKÇA**

- 3803 sayılı **Köy Enstitüleri Kanunu** (22.04.1940 tarih ve 4491 sayılı Resmi Gazete).
- AĞANOĞLU, Halit (1949), **Köy Enstitüleri Yolunda**, Sait Basımevi, İstanbul.
- AKAR, İlhan (1996), “*Cumhuriyet Dönemi Eğitim Politikalarının Temel Özellikleri*”, **Yeni Türkiye Dergisi**, S.2(7), ss.211-218.
- ALTUNTAŞ, Turan (1995), “*Yadırgadılar Bizi*”, **Cumhuriyet Gazetesi**, 17 Nisan 1995, S.2.
- AYDIN, Mehmet (1997), “*Köy Enstitüleri Sisteminde Örgütlenme*”, **Köy Enstitüleri: Amaçlar-İlkeler-Uygulamalar**, Köy Enstitüleri ve Çağdaş Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, ss.28-36.
- AYKAÇ, Murtaza, AYKAÇ, Necdet ve SARIKAYA, Hakan Serkan (2018), “*Bir Moderenleşme Öyküsü: Köy Enstitüleri*”, **Turkish Studies**, S.13(27), ss.183-201.
- AYSAL, Necdet (2005), “*Anadolu’da Aydınlanma Hareketinin Doğuşu: Köy Enstitüleri*”, **AÜ Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi**, S.35-36, ss.267-282.
- BAYRAM, Feridun (1999), **Eğitmenler, Öğrenmeyi Öğretme Ustaları**, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- BİLİR, Mehmet (2003), “*Köy Enstitüleri Sisteminde Toplum Kalkınması Süreci*”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.10, ss.1-15.
- BİNBAŞIOĞLU, Cavit (1990), “*Köy Enstitülerinde Öğretim Programları*”, **Abece**, S.49, ss.5-9.
- CANDOĞAN, Galip (1990), **İvriz Köy Enstitüsündeki Öğrencilik Yıllarım**, Sebat Ofset Yayıncılık, Konya.
- ÇAKIR, Cengiz (1995), “*Köy Enstitülerinin Tarım Ekonomisi Açısından Değerlendirilmesi*”, **Köy Enstitüleri ve Tarım**, TMMOB Ziraat Mühendisleri Odası İzmir Şubesi Yayını, İzmir, ss.38-46.
- ÇAKMAK, Özlem (2008), “*Eğitimin Ekonomiye ve Kalkınmaya Etkisi*”, **D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.11, ss.33-41.
- DAĞLAR, Ahmet Lütfi (1987), **Düziçi Köy Enstitüsü ve Sonrası Kimi Anılarım**, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- EKŞİOĞLU, Şefika Zeynep (2012), “*Kültürel Sermaye ve Ekonomik Kalkınma Arasındaki İlişkinin Girdi-Çıktı Analizi ve Fayda Maliyet Analizi Yöntemleri ile Türkiye İçin Değerlendirilmesi*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ERBAY, Recep (2013), “*İktisadi Kalkınma Kuramlarına Eleştirel Yaklaşım*”, **Sosyal Bilimler Metinleri: Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.3, ss.1-30.
- GEDİKOĞLU, Şevket (1971), **Evreleri Getirdikleri ve Yankularıyla Köy Enstitüleri**, İş Matbaası, Ankara.
- GÜNER, İ. Safa (1963), **Köy Enstitüleri Hatıraları**, Büyük Kervan Matbaası, İstanbul.
- İŞİK, Abdülkadir (2009), “*Kültür ve Kalkınma: Vergi Kültürü Örneği*”, **Ege Akademik Bakış**, S.9(2), ss.851-865.
- KARTAL, Sadık (2008), “*Toplum Kalkınmasında Farklı Bir Eğitin Kurumu: Köy Enstitüleri*”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.4(1), ss.23-36.
- KEÇEV (2000), **Köy Enstitüleri İle İlgili Yasalar I**, Köy Enstitüleri ve Çağdaş Eğitim Vakfı (KEÇEV) Yayınları, Ankara.
- KIRBY, Fay (1962), **Türkiye’de Köy Enstitüleri**, İmece Yayınları, Ankara.
- KONGAR, Emre (1985), **İmparatorluktan Günümüze Türkiye’nin Toplumsal Yapısı 1**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- KÖY ENSTİTÜLERİ ÖĞRETİM PROGRAMI (1943), Köy Enstitüleri Öğretim Programı, Maarif Vekilliği Yayını, Ankara.
- KUBAR, Yeşim (2016), “*Az Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Kalkınma Göstergeleri ile Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Bir Panel Veri Analizi*”, **Ardahan Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.4, ss.65-99.



- KUT, Dursun (2000), **60. Yılında Basında Köy Enstitüleri (1940-2000)**, Güldikeni Yayınları, Ankara.
- MAKAL, Mahmut (1997), **Köy Enstitüleri ve Ötesi**, Güldikeni Yayınları, Ankara.
- ORTAŞ, İbrahim (2006), “*Ülkemizin Kaçırıldığı En Büyük Eğitim Projesi: Köy Enstitüleri*”, **Pivolka**, S.4(17), ss.3-5.
- ÖNER, Sakin (1979), **Köy Enstitülerinden Eğitim Enstitülerine**, Su Yayınları, İstanbul.
- ÖZ, Mustafa (2000), **Çılgık: Köy Enstitülerine Eleştirel Bir Bakış**, Tohum Yayınları, İstanbul.
- SAYDUR, Mehmet ve YILMAZ, Hayati Tahsin (1994), **Bir Tonguç Okulu Gököy Enstitüsü**, Görkem Yayınları, İstanbul.
- SEMERCİ, Bekir (1997), **Köy Enstitüleri: Amaçlar – İlkeler - Uygulamalar** (Yay. Haz. Mustafa Aydoğan), Köy Enstitüleri ve Çağdaş Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, ss.18-27.
- SÜREKLİ, Kemal (2001), “*Tonguç’un Yakılan Bir Kitabı ve Köy Enstitüleri*”, **Bilim ve Ütopya**, S.80, ss.40-49.
- TAŞ, Umut ve YENİLMEZ, Füsün (2008), “*Türkiye’de Eğitimin Kalkınma Üzerindeki Rolü ve Eğitim Yatırımlarının Geri Dönüş Oranı*”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.9(1), ss.155-186.
- TDK – TÜRK DİL KURUMU (2019), “*Kültür*”, **Güncel Türkçe Sözlük**, TDK Yayını, Ankara, <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- TOLUNAY, Ahmet ve AKYOL, Ayhan (2006), “*Kalkınma ve Kırsal Kalkınma: Temel Kavramlar ve Tanımlar*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, S.2, ss.116-127.
- TONGUÇ, Engin (1970), **Devrim Açısından Köy Enstitüleri ve Tonguç**, Ant Yayınları, İstanbul.
- TONGUÇ, Engin (1997), **Bir Eğitim Devrimcisi İsmail Hakkı Tonguç**, Güldikeni Yayınları, Ankara.
- TONGUÇ, İsmail Hakkı (1940), “*Köy Terbiyesi ve Köy Enstitüleri 3*”, **Ulus Gazetesi**, 16 Ağustos 1940, S.2.
- TONGUÇ, İsmail Hakkı (1948), “*Köy Enstitüleri*”, **Aylık Ansiklopedi**, S.5(51), ss.1473-1474.
- TÜRKOĞLU, Pakize (1997), **Tonguç ve Enstitüleri**, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- ULUS (1940), “*Maarif Vekili Köy Enstitülerinin Faydasını Anlatıyor*”, **Ulus Gazetesi**, 1 Eylül 1940, S.1.
- VELİDEDEOĞLU, Hıfzı Veldet (1988), “*Köy Enstitüleri 48. Yılında*”, **Cumhuriyet Gazetesi**, 17 Nisan 1988, S.2.
- VELİDEDEOĞLU, Hıfzı Veldet (1990), “*Devrimin Taban Dokusu: Köy Enstitüleri*”, **Cumhuriyet Gazetesi**, 15 Nisan 1990, S.2.
- YÜCEL, Hasan Ali (1997), **Hasan Ali Yücel, Köy Enstitüleri ve Köy Eğitimi İle İlgili Yazıları-Konuşmaları**, Köy Enstitüleri Çağdaş Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara.

## Türk - Amerikan İlişkileri: Suriye Gerilimi\*

*Turkish – American Relations: Syrian Tension*

**Mehmet Nur ÇELİKASLAN**

*Dr. Öğr. Grv., Gaziantep Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler MYO, phdcelikaslan@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-0189-6836>*

Makale Başvuru Tarihi: 18.07.2021  
Makale Kabul Tarihi: 27.08.2021  
Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZET

**Anahtar  
Kelimeler:**

*Türk - ABD  
İlişkileri,*

*Suriye Meselesi,*

*Gerilimler,*

*Bu araştırmada liberal değerleri paylaşan iki müttefik ülke Türkiye ve ABD arasında yaşanan gerilimlerin ve tarafların çatışan çıkarlarının kavramsal çerçeveye hangi açıdan meydan okuduğu, Suriye gerilimi örneğinde sergiledikleri yaklaşımlar üzerinden incelenecektir. Bu araştırmanın amacı, özellikle 2002-2020 döneminde Türkiye ve ABD arasında küresel gelişmelerden kaynaklı farklılaşan ulusal güvenlik kaygıları ve çıkarlarının neden olduğu Suriye gerilimi konusunda, sorunun çözümü için, tarafların liberal bir yaklaşımı mı yoksa realist bir yaklaşımı mı tercih ettiklerini incelemektir. Bu çerçevede, nitel araştırma desenlerinden vaka çalışması türlerinden açıklayıcı/tanımlayıcı durum yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde veri toplama amacı ile kullanılan araçlardan olan mülakat yöntemi ve doküman incelemesi ile veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda İki ülke arasında gerçekleşen Suriye geriliminin ABD tarafının problemleri liberal bir yaklaşımla müzakere ederek çözmek yerine, realist yaklaşımı benimsediği bir olay olduğu tespitine ulaşılmıştır.*

### ABSTRACT

**Keywords:**

*Turkey - USA  
Relations,*

*Syria Event,*

*Tensions,*

*This study investigates how the tensions between and the conflicting interest of the two allied countries Turkey and the USA sharing liberal values challenge the conceptual framework by looking at their attitude during the crisis of Syrian tension. The current study aims to explore if the parties go for a liberal or a realist approach to resolving the matter over the visa permits brought about by their interests and concerns for national security resulting from the global developments between Turkey and the USA between the years 2002-2020. It is based on the explanatory/descriptive approach under the case study as one of the strategies of the qualitative research designs. The data were collected through interviews and document analysis. The findings show that the USA went for the realist approach rather than a liberal one based on negotiations in resolving matters such as the matter over the Syrian tension.*

\* Bu makale, yazarın 2021 yılında hazırladığı ve Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen "Ak Parti Dönemi Türk Dış Politikası: Türk - Amerikan İlişkileri Örneği (2002-2020)" adlı doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

Türk-Amerikan ilişkilerinin 2002 sonrası yaşanan 1 Mart tezkeresi ile başlayan ve günümüze kadar devam eden dönemi, “*İlişkinin temellerinin sarsıldığı evre*” olarak nitelendirilebilir. 2002 sonrası dönemde 1 Mart Tezkeresi ve ardından yaşanan Süleymaniye hadisesi, Türkiye’ye yönelik silah ambargoları, Halkbank gerilimi, vize gerilimi, Rahip Brunson olayı, Suriye Meselesi ve Türkiye’nin S-400 alımına yönelmesi gibi olaylar ve gerilimler sonrasında iki ülke ilişkilerinin diplomasi kanalından çıkmakta olduğu görülmüştür.

Suriye iç savaşı ve güvenli bölge sorunu Türk-ABD ilişkilerinde AK Parti döneminde yaşanan sorunların bir başka örneği oluşturmaktadır. Suriye meselesi ABD ile gerilimler yaratmanın ötesinde Türkiye’yi bulunduğu coğrafyada rahatsız eden bir konu olarak geçmişten beri varlığını devam ettirmiştir. İki ülke arasında son dönemde yaşanan sorunlar içerisinde ulusal güvenlik kaygıları nedeniyle Türk tarafını en çok rahatsız eden sorunun Suriye meselesi olduğu alana ilişkin pek çok uzman tarafından dile getirilmektedir.

Türkiye-Suriye ilişkilerindeki gerilimlerin ve problem alanlarının geçmişi 2011 yılında patlak veren Suriye Savaşı’ndan çok daha öncelere uzanmaktadır. Baba Hafız Esad’ın Türkiye ile olan ilişkilerinde PKK terör örgütünü desteklemeyi bir dış politika aracı olarak yoğun bir şekilde kullanmaya başlamasıyla beraber iki ülke arasında geçmişten beri sorunlu olan ilişkilere yeni bir problem alanı daha eklenmiştir. Türkiye ile Suriye arasında geçmişten günümüze uzanan çizgide yaşanan gerilimlerin temelinde Suriye’nin Hatay üzerinde hak iddia etmesi, su paylaşımı ile ilgili sorunlar ve PKK terör örgütünün desteklenmesinin yattığı söylenebilir.

Suriye sorunu süreç içerisinde Türkiye ve Suriye arasındaki bir gerilim olmaktan çıkarak Türkiye ile ABD arasında 1947 sonrası dönemde yaşanan en kritik sorun alanı olmaya doğru bir evrim geçirdiği izlenimini vermektedir. Suriye konusunda iki ülkenin sergilediği en somut liberal yaklaşım örneğinin güvenli bölge ve özellikle ortak harekât merkezinin oluşturulmasına yönelik yapılan müzakereler ve çalışmalar olduğu söylenebilir. Bu çalışmalarla liberal anlayışın müzakere kanalı kullanılarak taraflar arasında görüş ayrılıklarının giderilmesi ve bir uzlaşma zemininin oluşturulması hedeflenmiştir.

Suriye olayında Türkiye’nin liberal değer, realist yaklaşım ikilemi bağlamında izlediği politikalara bakıldığında üç dönemden söz edilebilir. Birinci dönem 2000-2011 yılları arasında Türkiye’nin Suriye ile olan ilişkilerinde ticareti ve her iki toplumun refah ve zenginliğini öncelendiği tam bir liberal anlayış dönemi olarak nitelendirilebilir. İkinci dönem 2011-2014 yıllarını kapsayan ve Türkiye ile ABD arasında ilişkilerin genel olarak olumlu bir seyir izlediği dönem. Üçüncü dönem ise 2015’te Tel Abyad’ın YPG tarafından ele geçirilmesi ile başlayan ve ABD ile yaşanan bölgesel çıkar temelli gerilimlerin açık bir biçimde ortaya çıktığı, realist yaklaşımların egemen olduğu günümüze kadar uzanan dönem.

Suriye olayı Türk-ABD ilişkilerinde Türkiye’nin başlangıçta müzakereler ve diplomasinin kullanımı gibi liberal yaklaşımın araçları ile sonuç almaya çalıştığı bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Ancak gerek müzakerelerde ulaşılan sonuçlar ve gerekse ABD tarafının Münbiç mutabakatı gibi varılan uzlaşılarda bile taahhütlerinin gereklerini yerine getirmemesi üzerine Türkiye artan bir ivme ile tam bir realist yaklaşım örneğini sahaya yansıtmaya başlamıştır. Türkiye’nin bölgesel çıkarları adına gerçekleştirdiği askeri operasyonlar zorlayıcı güç unsurlarının sahada uygulanarak sonuç elde edilmesine yönelik açık örnekleri oluşturmaktadır.

## 2. TÜRK-AMERİKAN İLİŞKİLERİ: SURİYE GERİLİMİ

PKK terör örgütünün Türkiye’ye karşı bir politika aracı olarak yoğun bir şekilde kullanılması Suriye siyasetinde etkin bir figür olarak 1970’li yıllardan itibaren ortaya çıkan Hafız Esad döneminde gerçekleşmiştir. H. Esad özellikle 80 ve 90’lı yıllarda PKK terör örgütüne barınma, eğitim ve topraklarını kullanarak Türkiye’ye yönelik saldırıları gerçekleştirebilmesi için gerekli alt yapıyı sağlamanın yanı sıra terör örgütünün elebaşı A. Öcalan’a 1979 yılından itibaren Şam’da ikamet izni de vermiştir. Suriye üzerinden Türkiye’ye yönelik yapılan terör saldırılarında artış Türkiye’yi ciddi anlamda rahatsız etmiştir. 1998’e gelindiğinde dönemin Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel Suriye’ye karşı mukabelede bulunabilecekleri yönünde basına beyanatlar vermiştir. Bu günlerde Türk silahlı kuvvetleri Suriye sınırına askeri yığınak yapmaya başlamıştır. 16 Eylül tarihinde dönemin Kara Kuvvetleri Komutanı Atilla Ateş Hatay’ın Reyhanlı ilçesine gitmiş burada verdiği demecinde açıkça Suriye’nin ismini telaffuz ederek eğer Suriye gerekli adımları atmazsa her türlü tedbiri alma hakları olduğu yönünde beyanda bulunmuştur. İki tarafın savaşın eşiğine geldiğini gören dönemin Mısır Devlet Başkanı Hüsnü Mübarek devreye girerek taraflar arasında arabulucu olmuştur. Türk tarafı Suriye devleti ile PKK arasındaki ilişkileri, Suriye istihbarat örgütü mensuplarının A. Öcalan’ı nasıl koruduklarını da içeren geniş kapsamlı bir

dosyayı H. Mübarek'e vermiştir. H. Mübarek'in arabuluculuğuyla Suriye A. Öcalan'ı topraklarından çıkarmayı kabul etmiş ve 9 Ekim 1998 tarihinde A. Öcalan Atina'ya gönderilmiştir. A. Öcalan'ın sınır dışı edilmesi taraflar arasında tansiyonu düşürmüş, 20 Ekim 1998 tarihinde imzalanan Adana Mutabakatı ile ilişkilerde yeni bir döneme girilmiştir (Aljazeera, 2014).

Adana Mutabakatı beş maddeden oluşan bir antlaşmadır (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2011). Mutabakatın maddeleri incelendiğinde ve özüne bakıldığında Suriye hükümetinin PKK'yı terör örgütü olarak kabul ettiği, başta PKK olmak üzere terör örgütlerine destek vermeyi keseceğini taahhüt ettiği görülmektedir. Bu mutabakat aynı zamanda tarafların teröre karşı ortak iş birliği yapmalarını öngören bir anlaşmadır. İki ülke arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişimine paralel olarak Adana Mutabakatı'nı 21 Aralık 2010 tarihinde imzalanan Terör ve Terör Örgütlerine Karşı Ortak İşbirliği Anlaşması izlemiştir. Bu anlaşma Adana Mutabakatına atıfta bulunarak teröre karşı mücadele ve güvenlik alanlarında daha fazla iş birliği olanaklarının yaratılmasını öngörmüştür. Bu anlaşma ile bir anlamda taraflar arasında daha yoğun bir iş birliği gerçekleştirilmesi için gerekli hukuki çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Anlaşma dokuz bölüm ve yirmi üç maddeden oluşmaktadır. Bu Anlaşmayı Adana Mutabakatı'nın geliştirilmiş bir versiyonu olarak değerlendirmek mümkündür.

İki ülke ilişkilerinde olumlu yönde görülen gelişmeler dizisinin 2000 yılında Beşşar Esad'ın ölen babasının yerine yönetime geçmesi ile hız kazandığı söylenebilir. B. Esad'ın yönetime gelmesi ile iki ülke arasında üst düzeyde yapılan temaslarda bir artış görülmüştür. B. Esad 2004 yılında Ankara'ya bir ziyaret gerçekleştirmiştir. Yine aynı yıl Türkiye ile Suriye arasında serbest ticareti öngören bir ortaklık anlaşması imzalanmıştır. 2005 yılında dönemin Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer Suriye'yi ziyaret etmiştir. Türkiye 2008 yılında İsrail ile Suriye arasındaki görüşmelerde arabuluculuk yapmıştır. İki ülke ilişkilerinde olumlu esen bir rüzgâr olarak nitelendirilebilecek bu eğilim 2010 yılında başlayan Arap Baharı ile tersine dönmüştür. Arap Baharı 15 Mart 2011 tarihinde Ürdün sınırındaki Dera kentinde başlayan protesto gösterileri ile Suriye'yi de etkilemeye başlamıştır. Gösteriler hızla diğer kentlere yayılmıştır. Türkiye B. Esad'a bu süreçte reformlar yapması ve gösterileri bastırmak için şiddete başvurmaması yönünde telkin ve tavsiyelerde bulunmuştur. Dışişleri Bakanı Ahmet Davutoğlu Esad'ın Türkiye'nin tavsiye ve telkinlerini dikkate almaması üzerine Ağustos ayında artık Suriye ile bu noktadan sonra yapılacak bir şey kalmadığı yönündeki görüşlerini kamuoyu ile paylaşmıştır. Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'da Eylül ayında Mısır'a gerçekleştirdiği ziyarette B. Esad'ın inanırlığını ve güvenilirliğini yitirdiğini beyan etmiştir (Aljazeera, 2014).

Suriye ile Türkiye arasındaki ilişkilerin olumsuz görünüm almaya başladığı dönem aynı zamanda Türkiye ile ABD arasında Suriye sorununun bir gündem maddesi olarak yoğun bir şekilde yerini aldığı dönem olarak da görülebilir. Suriye'de rejim karşıtı ayaklanmaların başladığı ilk dönemlerde Türk ve ABD tarafının Suriye sorununa yönelik tavrının paralellik taşıdığı görülmektedir. Bunun en somut örneği ABD Dışişleri Bakanı Hillary Clinton'un öncülüğünü yaptığı Suriye'nin Dostları Grubu'nun ikinci toplantısının Nisan 2012 tarihinde İstanbul'da yapılmasıdır. Açılış konuşmasını Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'ın yaptığı bu toplantıda Suriye Ulusal Konseyi tüm Suriyelilerin meşru temsilcisi olarak duyurulmuştur. Bu toplantıda ayrıca B. Esad'a şiddete son vermesi için nasıl bir baskı uygulanacağı tartışılmıştır. H. Clinton'da toplantıda engellemelere rağmen Suriye'deki muhaliflere iletişim malzemesi ve tıbbi malzeme yardımı yapılacağını, B. Esad'ın halkına yönelik şiddet hareketlerinden caydırılması için bir dizi uluslararası yaptırım üzerinde yoğunlaşmak gerektiğini açıklamıştır. Toplantı ile ilgili olarak Suriye Devlet Haber Ajansı (SANA) toplantının Suriye'nin dostları tarafından değil Suriye'ye karşı düşmanca bir komplo içersinde olan çevrelerce düzenlendiğini dile getiren yayınlar yapmıştır (Aljazeera, 2012). Türk ve ABD taraflarının Suriye probleminin çözümüne yönelik karşılıklı iş birliği ve müzakere araçlarını kullandığı diplomasi temelli anlayış ABD tarafında memnuniyet yaratmıştır. H. Clinton 2014 yılında piyasaya çıkan Zor Seçimler isimli kitabında görevde olduğu 2008-2012 yılları arasındaki dönemde Suriye meselesinde Türkiye ve ABD'nin yaklaşımlarının uyum içinde olduğunu ve bu konuda Türkiye ile ortak bir anlayışa sahip olduklarını dile getirmiştir (Clinton, 2014).

Taraflar arasında Suriye sorununa yönelik kısmen iş birliği yapılan belki de son olay olarak Ayn el Arab (Kobani) hadisesi görülebilir. Bu hadise aynı zamanda Suriye'nin kuzeyindeki gelişmelerde dönüm noktası sayılan olaylardan biri olarak değerlendirilebilir. 2014 yılında Ayn el Arab'da DAESH ile çatışan YPG'ye B. Obama yönetimi ilk kez havadan silah ve malzeme yardımında bulunmuştur. ABD yönetimi bu yardımları C-130 kargo uçaklarını kullanarak gerçekleştirmiştir. İlk etapta yapılan yardım 24 ton silah ve mühimmat ile 10 ton tıbbi malzemeden oluşmuştur. Türk hükümeti de bu olayda Irak kuzeyinden gelecek Kürt milislere Ayn El Arab'a geçmeleri ve destek vermeleri için sınır kapılarını açacağını deklere etmiştir. ABD Dışişleri Bakanı John Kerry ABD'nin yaptığı yardımı meşrulaştırmak için "*DAESH ile mücadele eden bir gruba sırtımızı dönmek ahlaki olarak çok zor*" ifadelerini kullanmıştır. Türk Dışişleri Bakanı Mevlüt Çavuşoğlu da Ayn El Arab'a yardım operasyonunu DAESH'e karşı yapılan geniş kapsamlı mücadelenin bölgesel bir parçası olduğu yönünde

değerlendirmelerde bulunmuştur (The Guardian, 2014). DAES ile olan mücadelede Türkiye ve ABD'nin eğitim programı çerçevesinde silahlı eğitim verdiği ÖSO (Özgür Suriye Ordusu) unsurları 2015 yılında Suriye'de DAES ile olan mücadele kapsamında çatışmalara başlamışlardır. Ancak ABD'li yöneticiler ÖSO unsurlarının istenen başarıyı gösteremediğini düşünüyorlardı. ABD'nin bölgede ortak hareket edebileceği yerel unsur arayışları kapsamında YPG'ye daha fazla yönelmesi Türkiye'nin rahatsızlıklarını artırmıştır. ABD'nin YPG'yi ön plana çıkarması Türk-Amerikan ilişkilerinde çatlaklar yaratan dönüm noktalarından biri olmuştur (DeutscheWelle, 2018). Türkiye özellikle Suriye'de ABD'nin PYD/YPG unsurlarını desteklemesinden rahatsız olmakta ve bunu bölgesel çıkarlarına aykırı görmektedir. Suriye'nin yaklaşık dörtte birlik kısmını kontrol eden Demokratik Birlik Partisi (PYD) ve onun silahlı unsuru Halk Koruma Milisleri olarak adlandırılan (YPG) Suriye'de iç savaşın başlamasıyla ortaya çıkmıştır. Suriye Savaşı'nın başlaması ile beraber rejime bağlı güçler 2012 yılının Temmuz ayında Suriye'nin diğer bölgelerindeki ayaklanmalara yoğunlaşmak için çekilirken kuzeydeki PYD/YPG unsurları hiçbir çatışma yaşamadan Suriye'nin kuzeyindeki bölgelerin kontrolünü ele geçirmişlerdir. YPG'nin etkisi ABD önderliğindeki DAES'e karşı olan koalisyona katılmasıyla genişlemiştir (Crisis Group, 2013).

Gerek M. Çavuşoğlu'nun söylemlerinin gerekse Türk hükümetinin tavrının 2015 yılında değiştiği görülmektedir. 2015 yılı Türkiye'nin Suriye politikasında değişmelerin olduğu yıl olmuştur. 2015 yılının Haziran ayında YPG, ağırlıklı nüfusu Araplardan oluşan Tel Abyad kentini ele geçirdi. YPG'nin bu hamlesinin amacı YPG tarafından Cezire kantonu olarak adlandırılan bölgenin Ayn el Arab ile birleştirilmesi ve kantonlar arasında toprak bütünlüğünü sağlamaktır. YPG'nin bu hamlesi Türkiye'yi harekete geçirmiştir. 29 Haziran'daki Milli Güvenlik Kurulu toplantısında Türkiye, Fırat'ın batısına yönelik herhangi bir girişimi kırmızı çizgisi olarak deklere etmiştir (TRT World, 2016).

Türkiye'nin askerî operasyonlarını tetikleyen olaylardan birisi YPG'nin 2016 tarihinde Münbiç'i ele geçirmesidir. YPG'nin Münbiç'i ele geçirmesi ve buradaki varlığı Türkiye'yi rahatsız etmiştir. Türkiye'nin uzun süren diplomatik çabaları ve ABD'nin isteksiz yaklaşımına rağmen taraflar arasında 2018 yılının Haziran ayında Münbiç Mutabakatı olarak adlandırılan uzlaşmaya varılmıştır. Türk tarafı bu anlaşmanın gecikmesi ile ilgili olarak Amerikan tarafının isteksizliğinden doğan rahatsızlığını pek çok kez dile getirmiştir (Szuba, 2019). Münbiç Mutabakatı genel olarak üç aşamalı denilebilecek bir süreci içeriyordu. İlk aşamada YPG unsurları Münbiç'i terk edecek ve burada oluşturdukları yapılar ortadan kaldırılarak Fırat'ın doğusuna çekilmeleri sağlanacak, ikinci aşamada Türk ve Amerikan askerî unsurları denetimi ele alacaklar, üçüncü aşamada ise YPG'nin bölgede oluşturduğu yönetsel ve idari yapılar lağvedilerek bölgenin ağırlıklı unsuru olan Araplardan oluşacak yeni yönetsel yapılar kurulacaktı. Münbiç Mutabakatı'na rağmen anlaşılan konularla ilgili kayda değer bir gelişmenin ortaya çıkmaması üzerine Türk tarafı bunu bir oyalama taktiği olarak değerlendirmiş ve askerî operasyon seçeneğini sık sık dillendirmeye başlamıştır. Münbiç konusunda kayda değer bir gelişme olmaması üzerine bu süreçte D.Trump yaklaşık 30 km derinliğinde bir güvenli bölge önerisini ortaya atmıştır. Ancak güvenli bölge konusunda Türkiye'nin ve Amerika'nın bakış açılarının farklı olduğu görülmektedir.

Türk tarafı kendi hâkimiyetinde terör unsurlarından tamamen arındırılmış Irak sınırına kadar olan bir bölgeyi düşünürken ABD tarafı bu güvenli bölgeyi Türk ordusu ile YPG arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları engelleyecek ve Türkiye'nin güvenlik konusundaki endişelerini giderecek tampon bir bölge olarak görmüştür. Amerikan tarafı Türk Ordusu'nun güvenli bölgeye girmesini istememektedir. Amerikalılar bu güvenli bölgenin askerî kontrolünün İngiltere ve Fransa gibi uluslararası güçlerden oluşan bir yapı tarafından gerçekleştirilmesini istemektedirler. Mahalli düzeyde güvenliğin ise Suriye Demokratik Güçleri'nin Arap unsurları ve Irak KDP yönetimi tarafından oluşturulacak unsurlarla sağlanmasını öngörmektedirler. Türkiye, Suriye Demokratik Güçleri ve Peşmerge unsurlarının mahalli güvenlik için birlikte çalışmasına üzerinde tartışılabilir bir konu gibi bakarken bölgenin uluslararası güçlerin askerî kontrolünde olması önerisine karşı sert tavır göstermektedir. Türkiye böyle bir yapının YPG'ye uluslararası koruma ve meşruiyet sağlayacağını düşünmektedir. Bu görüş ayrılıkları ortada dururken yapılacak müzakerelerden anlamlı bir sonuç çıkması zor görünmektedir. Bu süreçte Türkiye Münbiç ve Fırat'ın doğusu konusunda Rusya ile temasta bulunmuştur (Oytun, 2019). Münbiç konusunda Türkiye'nin ısrarcı olmasının nedeni olarak Fırat'ın batısında YPG kontrolündeki oluşturulacak kalıcı yapıların ortaya çıkması olasılığından duyulan rahatsızlık olduğu düşünülebilir. ABD'nin Irak kuzeyi ve YPG'ye yönelik olarak izlediği politikaların hatalı olduğuna yönelik yaklaşım ortaya koyan ABD kökenli kurumlar da mevcuttur. ABD Hudson Enstitüsü uzmanlarından Mike Doran Suriye'deki durumun değerlendirildiği bir panelde yaptığı konuşmada ABD'nin Suriye'nin kuzeyine ilişkin politikasını stratejik olarak hatalı bulduğunu ifade etmiştir. ABD, YPG'yi desteklediğini ileri sürerken aslında PKK'yı desteklemiştir. Bu terör unsurlarının ilerleyen dönemlerde Rusya ve B. Esad tarafından kullanılması söz konusu olabilecektir (YouTube, 2019). M. Doran'ın mülakatı başta Dışişleri Bakanı Mevlüt Çavuşoğlu olmak üzere pek

çok devlet yöneticisi tarafından paylaşılmıştır. M. Doran'ın düşünceleri Türkiye'nin argümanları ile örtüşmektedir.

Tarafların çıkarlarının çatıştığı bu süreçte Amerikan tarafı Türkiye'yi radikal grupları desteklemekle itham etmiştir. Türkiye ABD'nin yönelttiği radikal grupları destekleme iddiasını hiçbir zaman kabul etmemiştir. İki taraf zaman zaman birbirlerini bölgedeki istikrarı bozucu aktörler olarak tanımlamışlardır. Taraflar arasında anlaşmazlık güvenli bölge oluşturulması konusunda da devam etmiştir. Türkiye ulusal güvenliği için 32 km derinliğinde Irak sınırına kadar uzanan bölgede tam bir kontrol talep ederken Amerikan tarafının önerisi ise 5-14 km derinliğinde bir güvenli bölge olmuştur (Stein, 2019).

Eski Alman Dışişleri Bakanı Sigmar Gabriel Suriye iç savaşının başlamasından sonra Türkiye'nin Cumhurbaşkanı Tayyip Erdoğan nezdinde uçuşa yasak bir alan ve güvenli bölge oluşturulması teklifinin kendilerine sunulduğunu verdiği demeçlerle dile getirmiştir. Türkiye'nin güvenli bölge önerisinin kabul edilmemesi daha sonra Avrupa siyasetinde yapılmış bir hata olarak değerlendirilmiştir (NTV, 2019).

Suriye'deki karmaşa Türkiye'nin ulusal güvenlik kaygularına yönelik davranışlarını da tetiklemiştir. Türkiye ulusal güvenlik hassasiyetleri ve güvenli bölge oluşturulması kapsamında Suriye'nin Kuzeyine yönelik bir dizi askerî harekât düzenlemiştir. Bu harekâtlardan birincisi 24 Ağustos 2016 tarihi ile 27 Mart 2017 tarihleri arasında gerçekleşen Fırat Kalkanı Harekâtı'dır. İkincisi 20 Ocak 2018 tarihinde başlayan Zeytin Dalı Harekâtı'dır (NTV, 2019). Türkiye'nin 2016 yılında gerçekleştirdiği Cerablus bölgesinin merkezini oluşturduğu harekât hem terör örgütü PKK/YPG unsurlarına hem de DAESH unsurlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin özellikle sahte kimliklerle Türkiye'ye geçen ve toplumda infial yaratan saldırılar gerçekleştiren DAESH'e karşı böyle bir operasyon gerçekleştirmek zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu harekât Fırat Kalkanı olarak isimlendirilmiştir. Takip eden süreçte yine 2018 yılında gerçekleştirilen Zeytin Dalı Harekâtı ise ağırlık merkezini Afrin Bölgesi'nin oluşturduğu bir operasyondur. Bu operasyonun ana hedefi Türkiye'nin hemen sınır bölgesindeki PKK/YPG oluşumlarını ve üslenmesini dağıtmak şeklinde belirlenmiştir. Bu harekât Afrin operasyonu olarak da isimlendirilmektedir (Demir, 2019:239). Türkiye'nin BM Antlaşmasının 51. maddesine göre Suriye'nin Kuzeyine düzenlediği 3. harekât Barış Pınarı Harekâtı'dır. BM Antlaşmasının 51. maddesi BM üyelerinden herhangi birinin silahlı saldırıya uğraması durumunda BM'nin barış ve güvenliğin korunmasına yönelik tedbirleri almasını beklemeden meşru savunma hakkını kullanmasına olanak tanımaktadır (Anadolu Ajansı, 2018).

Türkiye'nin Suriye konusundaki taleplerinden biri olan Güvenli Bölge'nin oluşturulmasına ilişkin ilk adımlar 5 Ağustos 2019 tarihinde atılmıştır. Güvenli Bölge'nin oluşumu ve koordinasyonuna ilişkin ilk uzlaşya Türk ve ABD tarafları arasında 7 Ağustos 2019 tarihinde ulaşılmıştır. Bu uzlaşya göre oluşturulan Birleşik Müşterek Harekât Merkezi Şanlıurfa'nın Akçakale ilçesinde 12 Ağustos'ta faaliyetlerine başlamıştır. Türk ve ABD askerî unsurları Fırat'ın doğusunda güvenli bölge oluşturulması faaliyetleri kapsamında ilk askerî devriyelerinin 8 Eylül 2019 tarihinde Akçakale ilçesinin karşısındaki bölgeye denk gelen Suriye topraklarında icra etmişlerdir (T.C. Milli Savunma Bakanlığı, 2019). Ortak devriye faaliyetlerinin bölgenin güvenli hale getirilmesi konusunda istenilen sonuçların elde edilmesi için yetersiz kaldığını düşünen Türk Tarafı 9 Ekim 2019 tarihinde Barış Pınarı Harekâtı'nı başlatmıştır. Harekâtın amaçlarına ilişkin olarak Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan sosyal medya hesabı üzerinden kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik paylaşımlarda bulunmuştur. 9 Ekim tarihinde başlayan harekâtın temelde üç amacının olduğu ifade edilmiştir. Harekâtın birinci amacı bölgenin PKK/YPG ve DAESH gibi terör örgütlerinden temizlenmesi, ikinci amacı Suriye'nin kuzeyinde Türkiye'nin tam hâkimiyet ve kontrolünün olduğu bir Güvenli Bölge oluşturulması, üçüncüsü Suriyeli sığınmacıların ülkelerine dönüşünün sağlanmasıdır (Erdoğan, 2019). Barış Pınarı Harekâtı'nın başlamasından sonra ABD Başkan Yardımcısı Mike Pence başkanlığında ABD'li bir heyet Türkiye'ye gelerek 17 Ekim tarihinde Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan başkanlığındaki Türk heyeti ile Suriye'nin kuzeyine ilişkin müzakerelerde bulunmuştur. Dört saatten uzun süren müzakerelerin ardından taraflar 13 maddelik bir mutabakat metni üzerinde anlaşıklarını duyurmuştur. Bu mutabakatla Türkiye'nin operasyonu durdurması ve YPG unsurlarının 120 saat içerisinde güvenli bölge olarak belirtilen 32 kilometrelik alanın dışına çıkmaları kayıt altına alınmıştır. Mutabakatın 12.maddesi D. Trump'ın Başkanlık Kararnamesi ile açıkladığı Türkiye'ye yönelik yaptırımların uygulanmayacağını öngörmüştür (BBC, 2019). 12. madde ile ABD tarafı en azından yakın gelecekte Türkiye'ye kapsamlı birtakım yaptırımlar uygulanmayacağını güvencesini vermiştir.

ABD'nin YPG'yi neden desteklediği ve geleceğe yönelik olarak bu olayın daha ne kadar süreceği uzmanlar arasında tartışma konusu olarak varlığını devam ettirmektedir. H. Bağcı Suriye'nin kuzeyinde desteklenen gruplarla İsrail'in güvenliği arasında ilişki olduğu tezini ileri sürmektedir. ABD dış politikasının temel ilke ve unsurlarından biri İsrail'in güvenliğinin sağlanmasıdır. ABD'nin hem kendisi hem İsrail 1979 yılından beri İran ile düşmanca bir ilişki içersindedir. İran ile İsrail arasında vuku bulacak çatışmalar için bir tampon oluşturmak

ve özellikle İran'ın bölgedeki etkisini azaltmak için Suriye'nin kuzeyindeki YPG gibi gruplar ABD için düşük maliyetli bir askerî kaynak teşkil etmektedirler (YouTube, 2019). İsrail Lobisi'nin ABD'deki gücü ve ABD dış politikasını belirlemedeki etkisi dikkate alındığında İsrail'in güvenliğini ana amaç olarak belirleyen ve bunun için YPG gibi grupları her düzeyde destekleyen bu politikaların daha uzun süre devam edeceği anlaşılmaktadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ VE UYGULAMASI

#### 3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın konusu Türk-Amerikan ilişkilerinde 2002 sonrası dönemde yaşanan gerilimler zincirinin halkalarından birisi olarak nitelendirilebilecek Suriye geriliminde tarafların sorunun çözümü için ne tür yaklaşımlar sergilediklerini incelemektir. Bu amaçla doküman incelemesi ve konunun uzmanlarıyla mülakatlar yapılarak elde edilen bulgular çerçevesinde konu ile ilgili tartışmalara katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın amacı, özellikle 2002-2020 döneminde Türkiye ve ABD arasında küresel gelişmelerden kaynaklı farklılaşan ulusal güvenlik kaygıları ve çıkarlarının neden olduğu Suriye Gerilimi konusunda sorunun çözümü için tarafların ne tür yaklaşımlar tercih ettiklerini incelemektir. Bu çerçevede, nitel araştırma desenlerinden vaka çalışması türlerinden açıklayıcı/tanımlayıcı durum yöntemi kullanılacaktır. Bu yöntemde veri toplama amacı ile kullanılan araçlardan olan mülakat yöntemi ve doküman incelemesi ile veri toplanmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Bu veriler için, Türk-ABD ilişkileri alanında uzman olan Sabah Gazetesi Washington eski temsilcisi Ragıp Soylu, Prof. Dr. Füsün Türkmen, Emekli Büyükelçi Patrick N. Theros, ABD'li emekli ulusal güvenlik uzmanı Albay William Downey, Prof. Dr. Kemal Kirişçi, Prof. Dr. Birol Yeşilada, Prof. Dr. İter Turan ile açık uçlu sorulara dayalı mülakat gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, literatürdeki çalışmalar ile kamu erişimine açık olan bilgi/belge ve dokümanlardan istifade edilmiştir. Bu kapsamda her iki ülke yöneticilerinin sosyal medya hesapları üzerinden yaptıkları paylaşımlar ve bahse konu vakayla ilgili ciddiyeti ve saygınlığıyla bilinen yayın organlarında yer alan haberlerden yararlanılmıştır. Verilerin analizi ve yorumlanmasında betimsel-yorumlayıcı analiz tekniği kullanılmıştır.

#### 3.3. Araştırmanın Bulguları

Suriye gerilimine ilişkin olarak uzmanlar tarafından şu görüşler ileri sürülmüştür;

- **Ragıp SOYLU (Mülakat, 27 Aralık 2019):** “Amerikan tarafı B. Esad ile mücadelede çekimser davranmasının nedenini Türk tarafına söylemedi ama neden İran anlaşmasıydı. Obama İran'la anlaşmak istiyordu. İran Suriye'de aktif bir şekilde Esad'ın yanında muhalefete karşı savaş içindeydi. Amerika Suriye'de İran'a karşı hareket ederken İran'la nükleer anlaşma imzalayamazdı. Ana neden bu yani. Türkiye'yi ikna etmeye çalıştılar, bu amaçla Eğit-Donat yapalım DAEŞ'le savaşalım gibi teklifleri sundular ancak bunlardan bir sonuç alamadılar. Sonra 2014'te malum [Ayn el Arab] olayı gerçekleşti. Amerikalıların ısrarlarıyla Peşmerge'nin bir kısmının Suriye'ye geçmesine izin verildi. Sonraki süreçte ise PYD lideri Salih Müslim Ankara'ya geldi. Türk yetkililer orta yolu bulmaya çalıştılar. Türk hükümeti yetkilileri PYD'den Suriye muhalefeti ile beraber hareket etmesini istediler ama bu kabul görmedi. Orada istenilen şeyler alınamadı. Ama tabi ABD artık YPG ile çalışmaya başlayınca PKK da Barış Sürecini umursamamaya karar verdi. 2015 yılında PKK'nın polis ve askerleri şehit etmesinin sonucunda Barış Süreci bitti. Türkiye, PKK ile savaşmaya başlayınca indirekt olarak YPG ile de savaşmaya başlamış oldu.”
- **Prof. Dr. Füsün TÜRKMEN (Mülakat, 1 Ocak 2020):** “İŞİD faktörünün ortaya çıkmasıyla Batının Suriye konusundaki tavrı değişti. İki kötü arasında daha az kötüyü seçmek yoluna gitti. Yani önceliği DAEŞ ile mücadele haline geldi ve Esad'ın devrilmesi önceliğinden yavaş yavaş vazgeçildi. Bu kadar basit, böyle bir yaklaşım değişikliği oldu. Amerikan tarafının tavrına baktığımızda mesela hatırlarsanız Obama “Kırmızıçizgimiz kimyasal silah kullanılması.” dedi. 2013'te pembe oldu o çizgi. Kimyasal silah kullanıldı, yine de müdahale etmedi. 2012 Haziranı'na kadar Suriye'de bir şey yapılabileseydi Suriye'nin bu korkunç iç savaşa sürüklenip bütün etrafının da tarumar olmasına mâni olunabilirdi. Çünkü daha Rusya sahada yoktu, Hizbullah bu kadar aktif değildi. İran Suriye ordusunu böyle çevrelemiyordu. İŞİD gibi aşırı terör örgütleri ortaya çıkmamıştı. Bu bir insancıl müdahale yoluyla Batı tarafından Arap

*Baharı çerçevesinde önlenebilirdi. Batı oradan uzak durmayı seçti. Çünkü Irak Savaşı'nın büyük bir hata olduğu düşünüldüğünden ikinci bir müdahaleyi göze alamadılar. Sonuçta IŞİD ortaya çıktı, Rusya sahaya indi ve yalnız Amerika değil, Avrupa'da bertaraf oldu."*

- **Emekli Büyükelçi Patrick N. THEROS (Mülakat, 19 Haziran 2020):** *"Suriye meselesi Türkiye ile ABD askeri ve istihbarat servisleri arasında derin bir çatlak yarattı. Oluşan bu çatlak ABD Dışişleri Bakanlığı üzerindeki olumsuz etkisinin daha az olduğu söylenebilir. D. Trump Türkiye'nin eylemlerinden memnun görünüyor ancak yansımalarını her zaman anlamıyor."*
- **ABD'li emekli ulusal güvenlik uzmanı Albay William DOWNEY (Mülakat, 10 Temmuz 2020):** *"Suriye meselesine gelince, Türkiye PKK ve SDF terörizmine karşı mücadele edeceğini önceden deklere etti. Türkiye bu amacını gerçekleştirmek için Suriye'ye askeri müdahalede bulundu. Askeri müdahalelerde temel hedefin Suriye Kürtleri ile Türk sınırı arasında bir tampon bölge oluşturmak olduğu söylenebilir. Amerika Birleşik Devletleri Suriye'deki askeri varlığının yetersiz olduğunu hissettiğinden Türk kuvvetlerinin ilerlediği alanlardan çekildi. Öyle görünüyor ki, Suriye'de bu olanların bir zamanlar çok yakın müttefik olan iki ülkenin ilişkileri üzerinde ürpertici etkisi oldu."*
- **Prof. Dr. Kemal KİRİŞCİ (Mülakat, 22 Temmuz 2020):** *"Suriye'deki askeri kayıplar hep Suriye hükümetine ve ordusuna faturalanıyor. Ancak Türkiye'nin Suriye'deki askeri kayıplarının arkasında Rusya'nın olabileceğini çok kişi açık açık söylüyor."*
- **Prof. Dr. Birol YEŞİLADA (Mülakat, 25 Mayıs 2020):** *"Amerikalılar Suriye'den çekildiklerinde Rusya kırmızıçizgiyi belirlemeye başladı. Amerikalılar Suriye'de aktif olarak kalmadılar, Kürtlere yardım ederek kaldılar, kendi güçlerini çektiler. Bu durum karşısında Ruslara yaklaşıldı ancak Ruslarla problemler yaşandı. Sonunda orada Türkiye, Rusya ile karşı karşıya kalıyor. Benim izlediğim böyle bir durum var. Rusya'ya yaklaşılmasını ben çok riskli buluyorum. Üç yüz senedir tek bir hedefi vardır Rusların o da Boğazları ele geçirmek. Şunu unutmayalım ki 17 savaş yapılmış Ruslarla tek dostluk süreci Kurtuluş Savaşı ve hemen sonrasındır. II. Dünya Savaşı'nın bitimiyle beraber Ruslar hemen Türkiye'den büyük taleplerde bulunmaya başladılar. Rusların bu taleplerini Truman Doktrini engelledi. Ruslar hâlâ bu süreci unutmuş değiller. Ruslar Türkiye'yi Batı'dan uzaklaştırıp NATO'yu içerden vurmaya çalışıyorlar. Batı ittifakı içersinde iki önemli ordu var birisi ABD ordusu diğeri ise Türk ordusu, İngiliz ordusunun durumu ise içler acısı. Diğer ülkelerin ise kayda değer bir askeri güçleri yok. Ruslar tarafından Türkiye'nin Batı ittifakının dışına çekilmek istenmesinin ana nedenlerinden biri de bu."*
- **Prof. Dr. İter TURAN (Mülakat, 8 Aralık 2019):** *"Suriye'de Amerika'ya baktığımız zaman, Rusya ile Amerika'nın çıkarlarının iç içe geçtiğini görüyoruz. Çünkü Rusya da Amerika da İran'ın nüfuzunun battıya doğru uzanmasını istemiyor. Rusya ve Amerika bir anlamda zımnî bir iş bölümü yaparak Suriye'de DAES'e karşı mücadele yürütüyorlar. Amerika kendi asker sayısını arttırmakta isteksiz olduğu için, bu iş için vekâleten YPG'yi buldu, onu kullanıyor. Kendileri bunun bir taktik iş birliği olduğunu ifade ettiler. Belki bir ölçüde öyledir, fakat bunun ötesinde Türkiye'yi giderek daha az güvenilir bir ortak olarak gördükleri için, belki de bu bölgede başka müttefikler oluşturmaya çalışıyorlar. Ayrıca YPG'nin Kuzey Suriye'de güçlenmesi Suriye'nin İsrail üzerindeki baskısının ve tehdidinin de zayıflamasını sağlayacaktır. İleride burada bağımsız bir ülke oluşacak olursa çevresindeki bütün ülkelerle kavgalı olacağı için Amerika'nın desteğine fazlasıyla ihtiyaç duyacaktır. Dolayısıyla Amerika'da burada istediği gibi at koşturabilecektir. Esad Amerika'nın oradan çıkmasını sağlamak için bir miktar muhtemelen o bölgede Kürtlere siyasi bir serbesti tanıyan bir yapılaşma öngörecektir, böyle bir çözüme doğru gidilecektir. Şu anda kimin ne kadar güçlü olduğu ve daha neler yapabileceği belirsiz olduğu için mücadele devam etmekte, henüz çözüm aşamasında değiliz."*

Suriye gerilimi konusunda uzmanlar tarafından ileri sürülen görüşlerle ilgili olarak şunları ifade etmek mümkündür; Ragıp Soylu Türkiye'nin Esad'ın gitmesi hedefine yoğunlaştığını ancak Amerikan tarafının İran ile nükleer anlaşma yapmak istemesi nedeniyle bu konuda çekimser davrandığını ileri sürmektedir. Soylu, ABD'nin Suriye'de bir anlamda İran ile savaşırken nükleer bir anlaşma imzalamasının mümkün olamayacağına vurgu yapmaktadır. Soylu'nun ikinci argümanı ise IŞİD'e karşı mücadelede ABD'nin YPG'ye ağırlık vermesinin de taraflar arasında görüş ayrılıklarını derinleştirdiği şeklindedir. Soylu, 2015 tarihine kadar PYD'li Salih Müslim'in Ankara'ya ziyaretler gerçekleştirdiğini, ancak Müslim'in Türk hükümetinin Suriye'deki diğer muhalif gruplarla beraber hareket etmesi yönündeki önerilerini kabul etmediğini ifade eder. Soylu'nun dikkat çektiği diğer bir nokta da 2015 sonrası dönemde PKK terör örgütü eylemleri nedeniyle Türk Hükümetinin PKK'ya karşı güvenlik operasyonlarını tekrar yoğun bir şekilde yürütmeye başlaması ile indirekt olarak YPG ile de çatışmaya başladığı hususudur.



Fusun Türkmen IŞİD'in ortaya çıkışıyla Batı'nın Suriye'ye yönelik tavrının değiştiğine vurgu yapmıştır. Türkmen, Batı'nın tavrının IŞİD'in ortaya çıkmasıyla Esad ile mücadele yerine IŞİD ile mücadeleye öncelik verme şeklinde bir değişime uğradığını ileri sürer. Amerika'nın da Suriye meselesinde net bir tavır ortaya koyamadığını ve bunun Suriye meselesini çözümü daha zor bir problem haline getirdiğini dillendirir. Türkmen Batı'nın çekingen davranmasının temelinde Irak Savaşı'nın bir hata olarak görülmesinin yattığını düşünmektedir. Türkmen, Rusya'nın sahaya inmesiyle beraber yalnızca ABD'nin değil Avrupa ülkelerinin de Suriye'de etkinliklerini kaybettikleri kanısındadır. Türkmen, Batı'nın kararsızlığının yalnızca Rusya için değil aynı zamanda İran ve onunla ilişkili Hizbullah gibi gruplar için de hareket alanları yarattığı savını ileri sürmektedir.

Suriye sorununun Türk-Amerikan ilişkilerinde yarattığı etkiye ilişkin olarak Emekli Büyükelçi Patrick N. Theros bu problemin iki ülke askeri kesimleri arasında bir çatlak yarattığını, ancak iki ülke Dışişleri bakanlıkları düzeyinde uzaklaşmanın bu ölçüde büyük olmadığına vurgu yapmaktadır. Downey ise Türkiye ve ABD'nin bir zamanlar iki yakın müteffik ülke olduklarını, ancak Suriye meselesi nedeniyle oluşan uzaklaşmanın tüyler ürpertici olduğu argümanını dillendirmektedir.

Kemal Kirişçi Türkiye'nin Suriye'deki askerî kayıplarının arkasında Rusya'nın olabileceği argümanını pek çok kişinin dillendirdiğini ifade etmektedir. Birol Yeşilada da Rusya'ya güvenmenin büyük riskler taşıdığını ve Suriye savaşına müdahil olmasıyla beraber Rusya'nın sahaya hâkim olduğunu ABD'nin ise Suriye'de etkinliğini yitirdiğini ve kalıcı olmayacağı düşüncesini dile getirmektedir. 2011 yılından beri devam eden ve Türkiye'nin bölgesel çıkarları ile ulusal güvenliği açısından bir problem teşkil eden Suriye meselesinin geleceğine ilişkin olarak İltar Turan ABD'nin pozisyonunun anlaşılabilmesi için ABD-Rusya ikilisinden Rusya'nın oynadığı role dikkat çekmektedir. Turan, Suriye'de ABD ve Rusya'nın zımni bir iş birliği içinde olduklarını, Suriye'de ABD'nin kendi askerî unsurlarını kullanmak istemediğini bu nedenle vekâleten YPG'yi bulduğunu ve onu kullandığını ifade etmektedir. Turan, YPG'nin Suriye'nin kuzeyinde güçlenmesinin Suriye'nin İsrail üzerindeki baskısını azaltacağı argümanını da dillendirmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Konuya ilişkin dış politika analizi çerçevesinde Suriye gerilimine ilişkin olarak şu görüşleri ifade etmek mümkündür;

- **Lider Faktörü:** Obama'nın Suriye Savaşı konusunda net bir tavır takınamaması ve kararsızlığı onun sorumluluk almaktan çekinen bir lider olduğunu düşündürmektedir. Obama'nın diplomatik pasifizm ve mevcut durumu korumaya yönelik bu tavrının gerek mülteci akımı gerekse zorunlu olarak gerçekleştirilen güvenlik operasyonları nedeniyle Türkiye'ye çok pahalıya mal olduğu ifade edilebilir.
- **Türkiye - Rusya İlişkileri:** Rusya'nın 2015 tarihinde Suriye savaşına müdahil olması ile beraber Türkiye sahada ABD'yi dengeleyecek başka bir aktörü kullanma olanağına kavuşmuştur. Rusya da Türkiye'nin YPG dolayısıyla ABD ile yaşadığı gerilimleri dış politikada bir fırsata dönüştürerek Türkiye'yi kendi safına çekecek manevralara girişmiştir. Rusya'nın da YPG kartını kullandığını bu bağlamda ifade etmek gerekir. Türkiye'nin "*Büyük Strateji*" yaklaşımı çerçevesinde Rusya'yı denklemde önemli bir aktör olarak görme yaklaşımı Rusya'nın buna gereken karşılığı verememesi sonucunda akamete uğramıştır. Rusya'nın büyük resmi okuyamaması ve İdlib'de 36 Türk askerinin şehid edilmesi ile sonuçlana hadiseler Rus dış politika tarihinde son dönemde yapılmış en büyük hata olarak görülebilir. Bu olayın Türkiye bakımından sonucu Rusya'ya güvenerek dış politika kurgusu yapmak konusunda çok temkinli davranılması gerektiğinin bir kez daha görülmesidir.
- **Türkiye - İsrail İlişkileri:** İsrail özellikle Türkiye ile ilişkilerinin iyi olduğu 1996-1998 tarihi gibi dönemlerde Suriye'nin kendisine yönelik baskısını Suriye'nin hemen ötesindeki Türkiye aracılığıyla dengeleme yolunu seçmiştir. Ancak Türkiye ile bozulan ilişkiler böyle bir yaklaşımın devam ettirilmesine imkân vermemektedir. Bu şartlar altında İsrail'in Suriye üzerinde baskı oluşturmak için ABD kanalıyla YPG gibi terör örgütlerini kullanmaya yöneldiği ifade edilebilir. ABD'nin Ortadoğu politikalarının şekillenmesinde İsrail etkisi dikkate alındığında bu durum daha net bir şekilde görülmektedir.
- **Kurumlar ve İç Siyasi Süreçlerin Etkisi:** Türk güvenlik bürokrasisi ve elitlerinin özellikle 2015 tarihinde YPG'nin Tel-Abyad'ı ele geçirmesi ile Suriye'nin kuzeyinde yaşananların Türkiye'nin ulusal güvenliği bakımından rahatsızlık verici boyuta ulaştığını düşündükleri görülmektedir. Bu yaklaşımın izlerini 2015 tarihinden itibaren MGK toplantıları sonrasında basına yapılan açıklamalarda da görmek mümkündür.

ABD yönetimi ve Pentagon ise PKK'yı bir terör örgütü olarak tanımlamasına rağmen PYD/YPG'yi terör örgütü olarak tanımlamamakta Suriye'de birlikte hareket ettiği müttefikleri olarak görmektedir. Taraflar arasında Suriye iç savaşında kullanılacak araç ve gerçekleştirilmesi düşünülen amaç konusunda görüş ayrılıklarının devam ettiği görülmektedir. Türkiye gibi kritik önemdeki bir ülkenin rahatsızlıkların ABD yönetiminde konuya ilişkin çözüm arayışlarını etkilediği ifade edilebilir. ABD'nin yeni Genelkurmay başkanı Mark Milley'in "*ABD terör örgütleri ile çalışmak yerine müttefiki olan devletlerle çalışmayı tercih etmelidir*", şeklindeki sözleri konuya ilişkin olumlu bir yaklaşım olarak görülebilir.

İç politik süreçler bağlamında incelenebilecek diğer bir husus da medya'nın rolüdür. ABD medyası Türkiye'nin güvenlik gerekçeleri ile Suriye'de gerçekleştirmiş olduğu operasyonları insan hakları ihlali olarak ABD ve Dünya kamuoyuna sunmaktadır. Medya'nın Türkiye aleyhtarı bu tavrının Amerikan politika yapımcıları üzerinde etkisi olduğu düşünülebilir. Bu yaklaşım Türk tarafında da rahatsızlığa neden olarak iki ülke ilişkileri üzerinde olumsuz etki yapmaktadır.

**Uluslararası Koşullar:** Suriye'nin Dera kentinde başlayan ve Arap Baharı dalgasının bir uzantısı olarak değerlendirilebilecek Suriye iç Savaşının başlaması ile beraber ABD ve Avrupa ülkelerinin tavrı bir diktatör olarak nitelendirdikleri Esad'ın görevi bırakması şeklinde olmuştur. O zamana kadar Suriye ile gayet olumlu ilişkiler içerisinde olan Türkiye'de bir anlamda ABD ve Batı dünyası ile paralel bir tavır takınmak durumunda kalmıştır.

Ancak ABD ve Avrupa ülkelerinin Suriye meselesinin şekillenmesine etki etme konusunda gecikmeleri Rusya'nın olaya müdahil olması, İran'ın sahaya inmesi ve İŞİD faktörünün ortaya çıkmasıyla beraber Batı dünyası Esad'ın gitmesi önceliğinden vazgeçmiştir. ABD Obama döneminde Suriye'de kimyasal silah kullanılmasına rağmen olaya müdahil olmamıştır. Mevcut ABD dışişleri bakanı Anthony Blinken geçmiş dönemde Hudson enstitüsünde yaptığı bir konuşmada Suriye konusunda hata yaptıklarını itiraf etmiştir. ABD ve Batı ülkelerinin tavrı değişimlerine karşın Türkiye'nin sürecin başında takınmış olduğu tavrı devam ettirmekte olduğu ifade edilebilir.

Liberal ve realist yaklaşım açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa özellikle ABD tarafının müzakereler ve diplomasiyi önceleyen liberal bir yaklaşım izlemek yerine Suriye meselesinde başta ekonomik yaptırım ve ambargo tehditleri olmak üzere realist yaklaşım araçlarına yöneldiği görülmektedir. Türk tarafı ise sürecin başında diplomasi ve müzakereleri önceleyen bir yaklaşım sergilemiş ancak bu kanaldan bir sonuç elde edemeyince askeri operasyonlar gerçekleştirmek zorunda kalmıştır. Askeri operasyonlar sonuç almak amacıyla sert etki araçlarına yönelmesini içeren realist yaklaşım araçlarıdır.

ABD nispeten mikro bir sorun olarak değerlendirilebilecek Suriye meselesi nedeniyle başta Baltıklar, Gürcistan, Ukrayna, Afganistan gibi alanlar olmak üzere Türkiye'nin küresel iş birliği konularında verebileceği katkıları riske etmektedir. ABD dış politika yapımcılarının Türkiye'nin ne kadar değerli ve önemli bir ülke olduğu hususunu tekrar gözden geçirmeleri iki ülke ilişkileri üzerinde olumlu etki yapacaktır.

## KAYNAKÇA

- ALJAZEERA (2012), "*Friends' of Syria Recognise SNC*", **E-Doküman**, <https://www.aljazeera.com/news/middleeast/2012/04/20124113351659274.html> (Erişim Tarihi: 09.12.2019).
- ALJAZEERA (2014), "*Türkiye - Suriye İlişkileri: İnişler ve Çıkışlar*", **E-Doküman**, <http://www.aljazeera.com.tr/dosya/turkiye-suriye-iliskileri-inisler-ve-cikislar> (Erişim Tarihi: 28.10.2019).
- ANADOLU AJANSI (2018), "*Türkiye Meşru Müdafaa Hakkını Kullanıyor*", **E-Haber**, <https://www.aa.com.tr/tr/turkiye/turkiye-mesru-mudafaa-hakini-kullaniyor/1042988> (Erişim Tarihi: 04.11.2020).
- BBC (2019), "*Barış Pınarı Harekâtı: Türkiye ve ABD Anlaştı, Kim Ne Kazandı?*", **E-Haber**, <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-50092778> (Erişim Tarihi: 02.11.2019).
- CLINTON, Hillary (2014), **Hard Choices**, Simon and Schuster Publisher, New York (USA).
- CRISIS GROUP (2013), "*Syria's Kurds: A Struggle Within a Struggle*", **E-Doküman**, <https://www.crisisgroup.org/middle-east-north-africa/eastern-mediterranean/syria/syria-s-kurds-struggle-within-struggle> (Erişim Tarihi: 27.09.2019).

- DEMİR, Sertif ve KUDRET, Erkan (2019), “*Türkiye-ABD Askeri İlişkileri*”, **Türk - Amerikan İlişkileri** (Ed. S. Demir, A. Eminoğlu), Barış Kitabevi, Ankara, ss.239-240.
- DEUTSCHE WELLE (2018), “*Türkiye'nin 7 Yıllık Suriye Politikası*”, **E-Doküman**, <https://www.dw.com/tr/t%C3%BCrkiyenin-7-y%C4%B1ll%C4%B1k-suriye-politikas%C4%B1/a-42980399> (Erişim Tarihi: 29.09.2019).
- ERDOĞAN, Recep Tayyip (2019), “*Barış Pınarı Harekati*”, **Twitter Sosyal Medya Paylaşımı**, <https://twitter.com/rterdogan/status/1181920482964250624> (Erişim Tarihi: 01.11.2019).
- NTV (2019), “*Eski Alman Bakan Açık Konuştu: Erdoğan'ın Suriye'de Uçuşa Yasak Bölge Talebi Haklıydı*”, **Video Haber**, <https://www.ntv.com.tr/video/dunya/eski-alman-bakan-acik-konustu-erdoganin-suriyede-ucusa-yasak-bolge-talebi-hakl,NN-caf421EWoJtWjHLJ6tw> (Erişim Tarihi: 30.10.2019).
- NTV (2019), “*Suriye'de Üçüncü Harekât (Adım Adım Güvenli Bölgeye)*”, **E-Haber**, <https://www.ntv.com.tr/turkiye/suriyede-ucuncu-harekat-adim-adim-guvenli-bolgeye,vkFUytDOK0yXBLCDMl1pcg> (Erişim Tarihi: 21.01.2020).
- OYTUN, Orhan (2019), “*Options for Turkey in Manbij and The East of The Euphrates River*”, **E-Doküman**, <https://orsam.org.tr/en/options-for-turkey-in-manbij-and-the-east-of-the-euphrates-river/> (Erişim Tarihi: 29.09.2019).
- STEIN, Aaron (2019), “*The Crisis is Coming: Syria and The End of The U.S. - Turkish Alliance*”, **E-Document**, <https://warontherocks.com/2019/08/the-crisis-is-coming-syria-and-the-end-of-the-u-s-turkish-alliance/> (Erişim Tarihi: 30.08.2019).
- SZUBA, Jared (2019), “*Turkey and US Agree to Jointly Administer Northern Syria Border Zone*”, **E-Document**, <https://thedefensepost.com/2019/08/07/syria-turkey-border-zone-us/> (Erişim Tarihi: 29.09.2019).
- T. C. MİLLİ SAVUNMA BAKANLIĞI (2019), “*Suriye Kuzeyinde Gerçekleşen İlk Müşterek Kara Devriyesi Hakkında Basın Açıklaması*”, **E-Doküman**, <https://www.msb.gov.tr/SlaytHaber/892019-64025> (Erişim Tarihi: 02.11.2019).
- TBMM (2011), “*Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Suriye Arap Cumhuriyeti Hükümeti Arasında Terör ve Terör Örgütlerine Karşı Ortak İşbirliği Anlaşmasının Onaylanmasının Uygun Bulduğuna Dair Kanun Tasarısı*”, **E-Doküman**, <https://www2.tbmm.gov.tr/d23/1/1-1009.pdf> (Erişim Tarihi: 28.10.2019).
- THE GUARDIAN (2014), “*U. S. Drops Weapons and Ammunition to Help Kurdish fighters in Kobani*”, **E-Haber**, <https://www.theguardian.com/world/2014/oct/20/turkey-iraqi-kurds-kobani-isis-fighters-us-air-drops-arms> (Erişim Tarihi: 29.09.2019).
- TRT WORLD (2016), “*Timeline: Turkey's Fight with DAESH and YPG*”, **E-Document**, <https://www.trtworld.com/turkey/timeline-turkeys-challenge-with-daesh-pyd-171396> (Erişim tarihi: 29.09.2019).
- YOUTUBE (2019), “*ABD ile Kriz Aşıldı mı?, Ertelendi mi?*”, **Video Haber**, <https://www.youtube.com/watch?v=eUc7eVzqinY> (Erişim tarihi: 17.11.2019)
- YOUTUBE (2019), “*After the Syrian Pullback: What Next for U.S. Middle East Policy?*”, **E-Document**, [https://www.youtube.com/watch?v=\\_t\\_9m7UAmll&feature=youtu.be&t=1112](https://www.youtube.com/watch?v=_t_9m7UAmll&feature=youtu.be&t=1112) (Erişim Tarihi: 31.10.2019).

## Çevik Yönetime Dair Bazı Tespitler: Yazılım Sektöründe Hazırlanan Raporlar Kapsamında Dönemsel Bir Analiz

*Some Determinations Regarding Agile Management: A Periodic Analysis within the Scope of Reports Prepared in the Software Industry*

**Muhammet Tuğrul ÖZEN**  
Doktorant, Çağ Üniversitesi, SBE,  
İşletme Yönetimi A.B.D., [mtugrul.ozen@gmail.com](mailto:mtugrul.ozen@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-1671-5823>

Makale Başvuru Tarihi: 02.02.2021  
Makale Kabul Tarihi: 05.06.2021  
Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Murat KOÇ**  
Doç. Dr., Çağ Üniversitesi, İİBF  
Uluslararası İşletme Yönetimi Bölümü,  
[muratkoc@cag.edu.tr](mailto:muratkoc@cag.edu.tr)  
<https://orcid.org/0000-0002-3848-3111>

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Çevik Yönetim,  
Çevik Yaklaşım,  
Çevik Kültür,  
Yıllık Çevik Durum Raporu,  
VUCA,

VUCA (Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity), bizi bugünlere getiren doğruların yarına götürmeyeceğini ifade eden bir akronim terim olmakla birlikte, VUCA ortamı iş hayatında birçok paradigma değişikliğini getirecek bir geleceğe gebe görünmektedir. VUCA ortamından organizasyonun çıkarlarını maksimum faydaya dönüştürerek çıkmak için yönetim ve iş yapma biçimlerinin “çevik” bir yaklaşıma evrilmesi gerekliliği düşünülmektedir. Çevik yaklaşım dış ortamdaki her türlü değişikliğe adapte olabilecek yetkinliği içinde barındıran proaktif eylemler bütünüdür. Çevik olabilmek; dış ortamdaki her türlü belirsizliği her an okuyabilme, anlamlandırabilme gayreti ile reaksiyon hızını sifra indirecek refleks yeteneğimizi artırabilme çabası içinde olmak demektir. Her sene özveri ile yayınlanan “Yıllık Çevik Durum Raporu (Annual State of Agile Report)” çevik yönetim ile alakalı birçok konuyu ele alarak doğrudan uygulayıcıların tecrübelerini anlama fırsatı sunan, geçmişe dayalı bilgi birikimli çalışmalar ve raporlar silsilesidir. Bu çalışmada, çevik dönüşüm tecrübesi yaşamış katılımcıların yıllar içerisinde verdiği yanıtlar incelenmiş, gelecek dönemin iş ve ticaret anlayışının değer kavramları ile yeniden yorumlanarak “müşteri deneyimi” merkezli bir çevik dönüşüm süreci modeli oluşturulmuştur. Çalışmadaki model önerisi çevik yaklaşım ve dönüşüm sürecini benimsemek isteyen işletmelerin karşılaşılabilecekleri majör noktalara dikkat çekmek ve sürecin etkin bir şekilde sonuçlanması için gerekli koşulların tesis edilmesini tavsiye eden bir rehber niteliğinde olduğu düşünülmektedir.

### ABSTRACT

#### Keywords:

Agile Management,  
Agile Approach,  
Agile Culture,  
Annual State of Agile Report,  
VUCA,

VUCA is an acronym term that expresses the today's truths that would not lead to carry us to tomorrow, it seems to have a future that will bring many paradigm changes in business life. In order to get out of the VUCA environment by transforming for the interests of the organization to the maximum benefit, it is considered that management and business methods should evolve into an “agile” approach. Agile approach, it is a set of proactive actions that include the capability to adapt to all kinds of changes in the external environment. To be agile means being able to read and make sense of all kinds of uncertainties in the external environment at any time and in an effort to increase our reflex ability that will reduce the reaction speed to zero. The “Annual State of Agile Report”, which is published devotedly every year, is a series of studies and reports based on past knowledge that offers the opportunity to understand the experiences of practitioners directly by addressing many issues related to agile management. In this study, the responses given by the participants who have experienced agile transformation over the years were examined, reinterpreting the business and commerce understanding of the next period with the value concepts, an agile transformation process model based on “customer experience” was created. The model proposal in the study is considered to draw attention to the major points that businesses who want to adopt the agile approach and transformation process and to be a guide that recommends the establishment of the necessary conditions for the effective conclusion of the process.

## 1. GİRİŞ

Yıkıcı bir inovasyon olarak kabul edilebilecek internetin hayatımıza girmesiyle bilgi üretim ve yayılım hızı katlanmış, ticari, ekonomik, toplumsal, çevresel ve kültürel yaşama dair hemen her alandaki standart, kabul ve doğrular derinden etkilenmiştir. Teknoloji ve iletişim araçlarının son 30 yıldaki devrimsel gelişimi, birçok alandaki tekel gücünü sarsmış, lokal bir işletmedeki üretilen ürünün, dünyanın farklı bir ucuna çok uygun maliyetlerle sağlayabilecek araçlar ile ticaretteki rekabet en üst boyutlara ulaştırmıştır. Diğer taraftan, internet tabanlı sosyal medya platformları başta olmak üzere, herhangi bir ürünün çevrimiçine girmesi ve tüketici ile buluşması dakikalar seviyesine inmiş, aynı anda talep ve siparişe dönüşmesine imkân sağlayacak yapıya ulaşmıştır.

2020 yılı öncesine kadar global pazar ve piyasalardaki makro ekonomik dengede; ticari faaliyetlerde, emtialar için fiyatlamayı ve değerlemeyi ifade eden endeksler arasında belirsizlikler ile birlikte öngörülebilir bir ilişki vardı. Ancak günümüzde bu ilişki seviyesi; pandeminin etkisi ile ortaya çıkan talep ve arz şokları, tedarik zinciri süreçlerini etkileyen bir krize dönmesi, ülkelerin salgının hızını kesebilmek için aldığı “evde kal” uygulamalarının tüketim ve üretim süreçlerini etkilemesi, yine ülkelerin aldıkları ihracat ve ithalat kısıtlamaları, ekonomik döngüyü sağlayabilmek adına ülkelerin tüketim ve üretimi yeniden canlandırabilmek için yapmış olduğu para ve mali politikalarındaki vergi ötelemesi, düşük gelirli ailelere para desteği, düşük faizli kredi imkânı vb. birçok uygulama, döviz kur belirsizliği ve kıymetli madenlere doğru dönen bireysel yatırım kararları gibi çoğaltılabilecek çok sayıda örnek, içinde bulunduğumuz bu kaotik dönemi, VUCA (değişken ve dalgalı, belirsiz, karmaşık, muğlak ve şüpheli) ortamı olarak tanımlamak yerinde bir değerlendirme olacaktır.

Bizi bugünlere getiren doğruların yarına götürmeyeceğini ifade eden VUCA ortamı, gelecek iş hayatında birçok paradigma değişikliğini getirerek organizasyonları gerekli hazırlıkları yapmaya zorlamaktadır. Stratejik, operasyonel ve taktiksel planlara ait temel varsayımların VUCA ortamından etkilenmesi, dijital çağın oluşturduğu dönüşüm baskısı, işgören motivasyonunu önemseyerek organizasyonları değişen koşullara daha adaptif, hızlı, esnek, müşteri değerini ön planda tutacak, organizasyonun bütünsel çıkarlarını maksimum faydada tutabilmek için yönetim ve iş yapma biçimlerimizi “çevik” bir yaklaşıma evirmesi gerekliliği olmaktadır.

Yazılım sektörünün proje yönetim metodolojisi olarak literatüre giren “çevik yaklaşım” zaman içerisinde felsefe, yöntem, metodolojinin gelişmesi ve genişlemesi ile değer üreten tüm organizasyonlara hitap etme özelliğine kavuşmuştur. Yıllar içerisindeki sürekli ve düzenli çevik dönüşüm sürecinin yazılım sektöründe kayıt altına alınıp, raporunun sunulduğu “Yıllık Çevik Durum Raporu” sadece yazılım sektörünün değil, çevik dönüşümü benimseyen birçok organizasyonun karşılaşılabileceği temel dinamiklere, yönetsel unsurlara dikkat çekmektedir. Bu çalışmada, açık kaynaklarda yer alan “Yıllık Çevik Durum Raporu”nun 2015-2020 yılları arasında yazılım profesyonellerine sorulan sorular ve alınan yanıtlar bir araya getirilmiş, analiz edilmiş ve incelemeler sonunda çevik temel dinamikleri ve gelecek organizasyonlarının ihtiyaç duyacağı kriterleri de içeren bir dönüşüm modeli oluşturulmuştur.

Çevik yaklaşımın güncel, gelişen yapısını kavramak ve Türkçe literatürde çevik dönüşüm sürecine ait yönetsel argümanlara ilişkin çok fazla yayın olmaması bu çalışmanın ortaya çıkarılmasının temel motivasyonlarından. Organizasyonların çevik dönüşüm sürecinde yaşamış oldukları tecrübeleri tespit etmek; katma değer sağladığı alanları görmek, zorlandıkları alanlara dikkat çekerek öğrenme ve uyum maliyetlerini minimize etme gayretiyle oluşturulmuş bu çalışmanın çevik dönüşüm süreçlerindeki kritik noktaları belirlemeyi hedefleyen rehber bir kaynak niteliğinde olması amaçlanmıştır.

Çalışmamızda, “Müşteri Deneyimi” çevik dönüşüm sürecinden temel beklenti olarak belirlenmiş, analiz ve değerlendirmeler sonucu dönüşüm sürecinin 7 ana unsuru ortaya çıkarılmıştır. Bu ana unsurların, doğrudan iş hayatındaki pratik uygulayıcıların tecrübelerinden elde edilmesi, dönüşüm ve uygulama süreçlerindeki darboğazlar, faydalar, güçlükler ve geleceğe dair öngörüler ışığında belirlenmesi, okuyucuların sürece başlamadan karşılaşılabilecekleri kritik noktaları gösterir özellikte bir referans olacağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. ÇEVİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Gelecek tahmini ve buna bağlı olarak geliştirilen strateji ve hedeflerin temel referans noktası yoğunlukla geçmiş yıllara ait veriler ve tecrübelerdir. Gelecek tahmininde ve stratejik çalışmalarda, geçmiş veriler arasında korelasyon ve bağlantılardan yeni yol ve yöntemler ortaya konulur ve geleceğe dair iş modelleri geliştirilir.

Geçmiş bilgi ve tecrübelerimiz, içinde bulunduğumuz durum ve zaman, geleceğimizi tahmin etmede bize bir fayda sağlamıyorsa VUCA ortamının içinde olduğumuzu gösteren bir işarettir. Çevik yönetim yaklaşımının benimsenmesi ve çevik dönüşüm ihtiyacına götüren argümanların anlaşılması için kavramsal olarak VUCA yaklaşımına temas edilecektir.

Şirketlerin etki alanının dışında bulunan bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmeler, tüketici ihtiyaç, istek ve taleplerinin farklılaşması, finansal alandaki krizlerle oluşan dalgalı bir ekonomik çevrenin getirmiş olduğu zorlayıcı şartlar üzerine, son dönemdeki salgın kaynaklı pandemi ortamı, şirketleri daha belirsiz, öngörülemeyen ve karmaşık bir gelecek içinde bırakmıştır. İş ve yönetim kültürünün maruz kaldığı bu durum, geleceğe dair tüm belirsizleri ve tahmin edilemeyen kaotik yapıyı tanımlamaya yarayan güncel kavramlardan birisi olan VUCA ile açıklanabilir. 2020-2021 sürecini pandeminin de etkisi ile VUCA ortamını derinleştirdiği söylenebilir.

VUCA, 1987 yılında California Üniversitesi Profesörü Warren Bennis ile MIT’de görevli akademisyen Burt Nanus tarafından oluşturulmuş bir kavramdır. Özellikle, 1990’lı yıllarda Soğuk Savaş sonrası yıkılan bloklar ve geleceğe dair gerçekleşecek olayların tahmin edilebilirliğinin zorlaştığı bir ortamı tasvir edebilmek için ABD ordusunun sıkça kullandığı ve global olarak bilinirliğini artırdığı bir terimdir (Barber, 1992:8). Akronim bir terim olan VUCA, şu açılımla ifade edilebilir; **Volatility**: Değişkenlik/Dalgalanma, **Uncertainty**: Kesin Olmama Durumu, **Complexity**: Karışıklık/ Karmaşa, **Ambiguity**: Muğlaklık ve Şüpheli.

Çeviklik, belirli bir düzen içerisinde olmayan bir çevreyle ve beklenmedik / öngörülemeyen değişikliklerle başa çıkabilme becerisi, yetkinliği olarak ifade edilebilir (Devor vd.,1997:814). Wycoski (2014), iş süreçlerinde hedefin açık ancak çözüm ve nasıl ulaşılabileceği konusunda risk, belirsizlik ve karmaşıklık varsa “Çevik Proje Yönetimi” kullanılması, sonuca ulaştırmada yardımcı olabileceğini ifade etmiştir. Çevik metodolojide, döngüden döngüye sürekli bir değişim süreci gerçekleşecek ve eksiksiz çözüme bir adım daha yaklaşacak yakınsamayı yaratılabilecek bir tasarım mevcuttur (Wycoski, 2014:405).

Teknolojik gelişim ile birlikte gelişen değişken gereksimler ve müşterilerin özel isteklerine göre ürün geliştirme sürecinde, gelişmiş hız ve yüksek kaliteyi çevik yöntemler ile sağlayabilmenin mümkün olabileceği ifade edilebilir (Flora vd., 2014:43). Gablas vd. (2018), küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanan klasik proje yönetim yaklaşımının proje yürütme esnasında yönetim tarzında değişiklik ile çevik yönetim yaklaşımlarının benimsenerek yürütülebilirliği 119 proje yöneticisine sorulmuştur. Alınan yanıtlarda, katılımcıların %81’i yönetim tarzındaki değişiklik ile projenin başarıyla sonuçlanacağını bekledikleri ifade edilmiş, ayrıca dönüşüm sürecinin nasıl yapılacağına dair ek çalışmaların yapılma gerekliliği paylaşılmıştır (Gablas vd., 2018:50).

Çevik yaklaşım, bir proje yönetim modelinden çok daha fazlasıdır. Çevik yaklaşımı, bir kavramsal çerçeve ve düşünme yolu olarak nitelenebilir. İç ve dış müşteri kavramları ile sürecin her bir aşamasına katma değer sunan ve yeniliklere adaptasyonu yüksek olan gelişim odaklı bireylerden oluşan bir kültür ve sistem olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşım, hızlı teslimatı; doğru kaliteyi, düşük maliyeti ve rekabetçi fiyatı, yüksek müşteri servis seviyesi ile peçinleştirerek müşterilerine daha iyi hizmet sunma odaklı, vizyon, kültür ve stratejilerin birleşimidir (Tanoğlu, 2018:33).

“Çevik yaklaşım” dış ortamdaki her türlü değişikliğe adapte olabilecek yetkinliği içinde barındıran proaktif eylemler bütünüdür. Çevik olabilmek; dış ortamdaki her türlü belirsizliği her an okuyabilme, anlamlandırabilme gayreti ile reaksiyon hızını sıfıra indirecek refleks yeteneğimizi artırabilme çabası içinde olmak demektir. Çevik yaklaşım; bölümler arası yüksek işbirliğine ve iletişime, şirket içi şeffaflık seviyesinin yükselmesine ve geri bildirim, yeni fikir ve önerilere bilinçli farkındalık ile önyargısız yaklaşma ve ortak hedeflere bağlı projelerle iyileştirme ve geliştirme çabasıyla bir takım çalışma kültürü içinde olmak demektir.

Çevik yönetim yaklaşımını benimsemiş organizasyonlar, çok hızlı ve sık bir şekilde gerek kendilerini gerekse iş yapış şekillerini yeniden tasarlayıp, kurgulayabilen, bu davranışı sürekli ödüllendiren ve gücünü farkındalık ve takımlarına ilham veren liderlik anlayışından alan yapılardan oluşurlar (Çevikoğlu, 2019:5). Çevik takımlar, sahip oldukları yetkinlik, sorumluluk, donanım, bütçe ve otonom yapının getirdiği altyapı ile hız ve adaptasyonu en iyi şekilde harmanlama becerisine sahip olabilmektedir. Çevik yöntemlerin deneyerek öğrenme, multidisipliner takım yapısı, özdeğerlendirme yapılan retrospektif toplantıları ile sürekli öğrenme süreci gelişimin anahtarı niteliğindedir.

İnovasyon kavramına hizmet-baskın (Service-Dominant) mantık perspektifinden bakıldığında, inovasyon bir şeyler icat etmekle ilgili değil, birlikte değer yaratımı için sistemler geliştirmekle ilgili olduğu ve ürünlerin (asıl) işlevinin hizmet sunmakla ilişkilendirilmesi ifade edilebilir (Vargo ve Lusch, 2017:54; Fındırsud, 2020:190). Benzer bir yaklaşımla, hizmet inovasyonu, farklılaşma ve büyümenin ana motoru olarak nitelendirilmektedir.

(Helkkula vd. 2018:284). Müşteri deneyimini merkeze alan hizmet-baskın odaklı yaklaşımdaki beklentilerin çevik yönetim felsefe ve konsepti ile örtüşmekte olduğu ifade edilmiştir (Findsrud, 2020:190).

McKinsey Quarterly dergisi Aralık 2015 sayısında, yazarlar tarafından çevik organizasyonların paradoksal olarak hem istikrarlı (esnek, güvenilir ve verimli) hem de dinamik (hızlı, çevik ve adaptif) olmayı öğrendikleri paylaşılmış ve bu paradoksun üstesinden gelmek için şirketlerin, organizasyon yapısı, yönetim düzenlemeleri ve süreçleri yeniden tasarlaması gerektiği vurgulanmıştır. Aynı zamanda, yeni zorluklara ve fırsatlara hızla adapte edilebilecek daha gevşek, daha dinamik unsurlar yaratmaları gerektiği ifade edilmiştir (Aghina vd., 2015:1).

Bal (2020), çevik dönüşüm sürecini kültürel boyut, teknoloji boyutu ve organizasyon model boyutu olarak birbiri ile bağlantılı üç majör boyutta değerlendirmiştir. Dönüşüm kararı almış şirket yönetimi, boyutların hemen hemen tamamında paralel ve eş zamanlı çalışmalar yapması ile çevik dönüşümden beklenen fayda sağlanmasını sağlayabilecek, aksi durumda, dönüşüm süreci başarısızlığa uğrama riski taşıyabilecektir. Başarılı yönetsel çevik adımlar sonrasında, şirketlerin yetkilendirilmiş takım bazlı, daha şeffaf ve yalın süreçlere ve hiyerarşinin azaldığı bir organizasyona dönüşmüş olması beklenmektedir (Bal, 2020:3).

Müşteri talepleri ve çevresel koşulların olağanüstü bir hızla farklılaştığı, rekabet zorluk derecesinin organizasyonların üzerinde oluşturduğu baskı ortamı, kısıtlı kaynakların etkin kullanma zorunluluğu organizasyonları yeni yönetsel anlayışları araştırmaya sevk edebilmektedir. Yönetsel felsefe ve metodolojiler bağlamında bugününümüzün ve geleceğimizin ihtiyaç duyabileceği güncel durum ve sorunlara karşı çevik yönetim yaklaşımının bir alternatif çözüm sunabileceği düşünülmektedir.

## 2.1. Çevik Yönetim Yaklaşımı Kapsamında “Yıllık Çevik Durum Raporu”nun Önemi

2020 yılı başından itibaren ve dünya genelini saran pandemi dönemi, VUCA kavramının en somut örneklerindedir. İçinde bulunduğumuz döneme, doğru adapte olabilme ve her türlü olumsuz durumu kurumsal faydaya dönüştürecek eylemlerin temel referans noktasının çevik bir yönetim anlayışı teşkil eder. Çevik yönetim yaklaşımı, yönetim alanındaki yazının güncel konularından olmakla birlikte, gelecek ile ilgili her türlü belirsizliği bertaraf etmek için şirketler nezdinde de son yıllarda bilinirliği ve uygulanması artan bir yönetim biçimidir. Çevik yönetim yaklaşımını müşteri deneyimini en üst seviyede tutmak isteyen şirketlerin başarı anahtarlarından birisi olarak değerlendirmek mümkündür. Nitekim aşağıdaki bölümde detayları üzerinde duracağımız noktalardan birisi de çevik takımların başarı göstergelerinin başında müşteri memnuniyeti gelmektedir. Şirketlerin çevresini kuşatan etken faktörlerin VUCA ortamında olması, şirketlerin sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmasını daha da zorlaştırmaktadır. Bu zorluğun üstesinden gelebilecek yönetsel felsefe ve çerçevenin temelini çevik yaklaşımın oluşturması önerilmektedir.

Çevik yaklaşımı benimseyen ve uygulayan şirketlerin, bu dönüşüm sürecini benimseme nedenleri ve yaşadıkları deneyimleri anlamak, çevik yönetim sürecine adapte olmak isteyen örgütlerin, yaşayacakları olası zorlukları ve elde edeceği faydaları doğrudan uygulayıcıların dilinden okumak önem arz etmektedir. Bu sebeple, 2007 yılından 2020 yılına kadar, her sene özveri ile yayınlanan “Yıllık Çevik Durum Raporu (Annual State of Agile Report)”; çevik yönetim ile alakalı birçok konuyu ele alarak doğrudan uygulayıcıların tecrübelerini anlama fırsatı sunan, geçmişe dayalı bilgi birikimli çalışmalar ve raporlar silsilesidir.

Yıllık Çevik Durum Raporu, her yıl CollabNet VersionOne tarafında hazırlanmakta olup, yazılım profesyonellerine çevik eğilimler, en iyi uygulamalar ve çevik dönüşümlerinde başarılı olmalarına yardımcı olacak öğrenilen dersler hakkında derinlemesine bilgi sağlamaktadır. Bu raporlar silsilesi, yıllık ortalama 3000-4000 kişinin katılımı ile gerçekleşen dünyadaki en büyük, en uzun süreli ve en çok alıntı yapılan çevik anket haline gelmiştir. Yıllık Çevik Durum Raporu, 2007-2015 arasında katılımcılara sorulan soru ve alınan yanıtlar genel olarak yazılım sektörünün kapsamı içerisinde tutulmuştur. 2015 sonrası daha geniş anlamda katılımlar sağlanmış, soru kapsamlarını ve ifadelerini yenileyerek geniş kitlelere ulaşım sağlanmıştır. 2020 yılında yayınlanan son çalışmaya kadar başlangıçtan bu yana toplam katılımcı sayısı 40.000 kişiyi aşmış durumda, 6 farklı kıta ve en az 20 farklı sektörden katılım sağlanarak genel geçerlik seviyesini artırmış durumdadır (Stateofagile, 2020).

Çevik yönetim, bilindiği üzere yazılım proje yönetim modellerinden birisi olarak yaygın kullanımda iken, yönetim alanına felsefe ve vizyon sunan bir kavramsal çerçeve haline gelmiştir. Bu çalışmanın yönetim referanslı odak noktası gereği, Yıllık Çevik Durum Raporu'nun 2015-2020 yılları arasındaki dönem aralığında yanıtları alınan, çevik yönetimin faydaları, çevik yönetimin benimsenmesindeki zorluklar, çevik yönetimi

benimseme nedenleri, çevik yönetimdeki başarı kriterleri ve çevik yönetimi tercih eden sektörlerin dağılımı üzerinde toplanan veriler üzerinden analiz ve değerlendirmelerde bulunulmuştur.

### 3. ÇEVİK DÖNÜŞÜM SÜRECİ VE YÖNETİM SÜRECİ İÇİNDEKİ YERİ

Yönetim sürecine ait temel fonksiyonların (Planlama, Örgütlenme, Yönelme ve Denetim) yönetilen kurumun kamu/özel/kâr amacı gütmeyen bir organizasyon olmasından bağımsız bir şekilde etkin ve verimli şekilde yönetilmesi önem arz etmektedir. Kurumlar, sahip olduğu organizasyon yapısı, içinde bulunduğu sosyo-ekonomik çevre, şirketin ana faaliyetlerinin bulunduğu sektöre vb. birçok etken faktör farklı seviyelerde etkileşim ile yönetim fonksiyonlarından faydalanırlar.

VUCA ortamı içerisinde bulunan bir şirketin, kendisini geleceğe taşımak için sahip olduğu kaynaklar, temel yetkinlikler ve özellikler, şirketin iç ve dış çevresindeki güç dengelerinin değişmesinden kaynaklı yetersiz kalabilir. Şirketlerin sürdürülebilir bir şekilde varlığını devam ettirebilmesindeki anahtar rol olan müşteri deneyimini daha yüksek seviyelere çıkarabilmek için yönetim alanlarında mevcut uygulama ve bakış açılarına alternatif yöntem ve yaklaşımlar doğurmuştur. Bu yönetim dönüşümlerinden birisi de çevik yönetim yaklaşımıdır.

Bu bölümde, çevik yaklaşımın benimsenmesinin kurumsal faydaları, dönüşüm süresince yaşanan zorluklar, organizasyonların çevik yaklaşımı uygulamalarına neden unsurların neler olduğu, çevik dönüşüm performans parametreleri ve çevik uygulayıcıların buldukları sektörlerin neler olduğu ele alınacaktır. Aşağıdaki tablolarda (Tablo 1-5) ve grafiklerde (Grafik 1-5) bulunan veriler, yıllık olarak yayınlanan 2015-2020 yılları arasında kapsayan, 6 yıla ait “Yıllık Çevik Durum Raporu” raporlarından doğrudan alınmış, soru kalıpları/yanıtlar Türkçeye çevrilmiş ve tablo haline getirilmiştir. Yıllar içerisinde değişimi daha kolay analiz edebilmek adına tablolar grafik haline dönüştürülerek eklenmiştir.

#### 3.1. Çevikliği Benimsemenin Faydaları

Çevik yönetim anlayışını ve çevik dönüşümü benimseyen şirketlerdeki uygulayıcılardan, 2015-2020 yılları arasında “Çevikliği Benimsemenin Faydaları” başlığı altındaki alınan yanıtlar aşağıdaki tabloda (Tablo 1. ve Grafik 1.) yansıtılmıştır. Bu bölümde, çevik anlayışı benimsemenin organizasyona sağlamış olduğu katkılar ve farkındalıklar, şirketlerin öncelikli hedeflerini, çözüm aradıkları konuları, iyileştirmek ve güçlenmek istediği alanlara da dikkat çeker nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Anketlerde, “çevikliği benimsemenin faydaları” için yanıt aranırken katılımcılara birden fazla şıkki tercih edilebileceği ifade edilebileceği belirtilmiştir. 2015 yılından itibaren takip eden her senede katılımcı profilinin genişlemesi ile birlikte, özellikle 2017 yılından sonra, verilen yanıtlardaki şiddet seviyesinin yıllar içerisinde azaldığı tahmin edilmektedir. Ancak, aynı yanıt başlıklar kendi aralarında minör değişikliklere uğradığı da ayrıca dikkat çekmektedir.

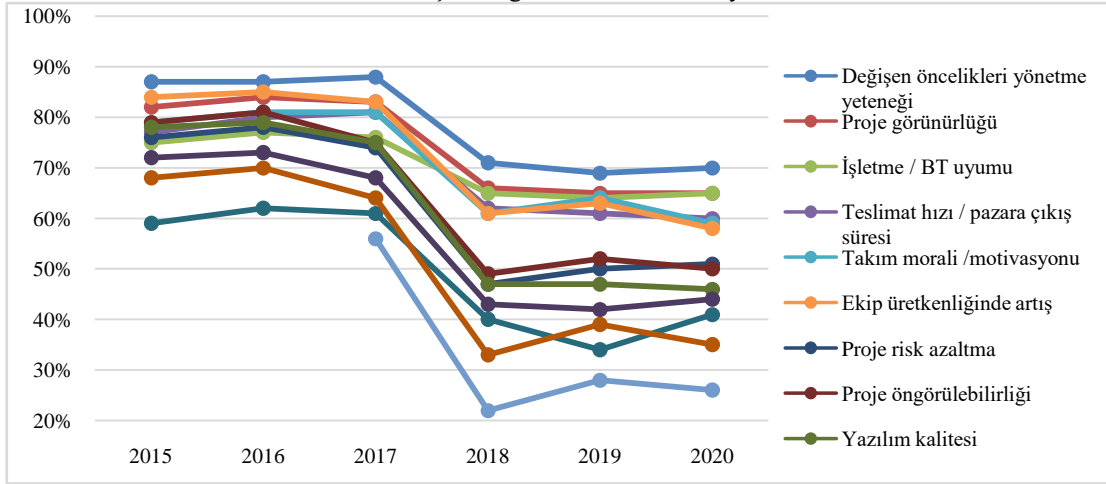
**Tablo 1. Çevikliği Benimsemenin Faydaları**

Çevikliği Benimsemenin Faydaları	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Değişen öncelikleri yönetme yeteneği	87%	87%	88%	71%	69%	70%
Proje görünürlüğü	82%	84%	83%	66%	65%	65%
İşletme / BT uyumu	75%	77%	76%	65%	64%	65%
Teslimat hızı / pazara çıkış süresi	77%	80%	81%	62%	61%	60%
Takım morali /motivasyonu	79%	81%	81%	61%	64%	59%
Ekip üretkenliğinde artış	84%	85%	83%	61%	63%	58%
Proje risk azaltma	76%	78%	74%	47%	50%	51%
Proje öngörülebilirliği	79%	81%	75%	49%	52%	50%
Yazılım kalitesi	78%	79%	75%	47%	47%	46%
Mühendislik disiplini	72%	73%	68%	43%	42%	44%
Dağıtılmış ekipleri yönetme	59%	62%	61%	40%	34%	41%
Yazılım sürdürülebilirliği	68%	70%	64%	33%	39%	35%
Proje maliyetinde azaltma			56%	22%	28%	26%

Kaynak: Stateofagile, 2020.



**Grafik 1. Çevikliği Benimsememenin Faydaları**



Kaynak: Stateofagile, 2020.

Yıllar içerisindeki fayda etkinliği en yüksek seviyede olan yanıt, “*Değişen öncelikleri yönetme yeteneği*” olarak ifade edilmiştir. Bu yanıt, çevik dönüşüm ruhuna ve yönetim felsefesine uygun beklenti ile dönüşüm sonrasında uygulayıcılar nezdinde elde edilen faydanın eşleşiyor olması, çevik dönüşümün somut katma değerlerinin organizasyon tarafından içselleştirilen önemli göstergelerindedir.

İnternet, teknoloji, iletişim araçları ve popüler kültürün etkisi ile trend ve alışkanlıkların kitlesel düzeyde çok hızlı değişmesi ile ürün yaşam ömürlerini kısaltmış, sürekli farklılaşan tüketici istek, ihtiyaç ve taleplerini karşılayabilmede üreticilerin geleneksel model ve yapılar yerine alternatif yöntem ve metotlar geliştirmeye doğru zorlamaktadır. Bu sebeple, yönetsel seviyede “*Değişen öncelikleri yönetme yeteneği*” organizasyonların sürdürülebilirliğini sağlamak için hayati derecede önemli hale gelmektedir.

“*Proje görünürlüğü*”, herhangi bir projeye başlamadan önce proje süresince karşılaşılabilecek, her türlü getiri, risk, vaka, sonuç, kayıpların proje başlamadan öngörülmesi ve bu farkındalığın proje plan sürecinde tespit edilerek ortaya konulmasıdır. Olabilecek tüm senaryoları öngörebilmek ve çözüm üretebilmek, çevik yönetimin temel dinamiklerinden olan katılımcı bir takım kültürü sonucudur.

Çevik dönüşümün alt boyutlarından bir tanesi de, dijital dönüşüm süreçleri ile etkisi düşük, birçok prosedürel süreçleri ortadan kaldırmaktır. Dijital dönüşüm, sistemsel altyapı ile doğru ve güvenilir verilerle karar alma süreçlerini hızlandıran çok önemli araçlardandır. Çevik yönetimin benimsenmesi, dijital altyapı desteğinin olması ile işletme çalışanlarının bu noktadaki hızlı adaptasyonu çevik dönüşümden elde edilecek katkıyı daha yüksek seviyelere çıkartmayı sağlayacaktır. Bir diğer yönden, dijital dönüşümle, “İşletme ve BT arasındaki uyum” sağlanabilir, öğrenen organizasyon yaratarak çalışanların gerek kişisel gelişimleri gerekse işgörenlerin organizasyona olan katma değer hissi takım moral ve motivasyonunu da artıran bir faktör olarak değerlendirilebilir.

21.yy müşteri/tüketici portföyü satın alma gerçekleştireceği herhangi bir üründe, kalite, fiyat beklentisinin yanından hızlı teslim alma öncülünü de dikkate almaktadır. Gelişen teknoloji ile üretim gerçekleştirebilmenin kolaylaşması ve maliyetlerin düşmesi, şirketleri müşteri nezdinde farklı değer oluşturacak ayrıcalıklar sunmaya zorlamaktadır. Ürün yaşam döngüsünün olabildiğince kısılması, farklı çeşit ürün ve hizmeti en hızlı şekilde tedarik etme süreci işletmelerin çevikliği benimsemesini sağlayan bir itici güç olmaktadır. Bu noktadan hareketle, çevikliği içselleştirmenin organizasyona olan bir diğer önemi katkısı, üretilen “Ürünlerin pazara çıkış süresi”ni ve “Teslimat süresini hızlandırmak” olarak ifade edilebilir. Çevikliği benimsemedeki faydalar arasındaki öncelik sırasının eski yıllara nazaran ön sıralara gelmesi, çevik yaklaşım anlayışının gelecek yıllarda da kritik öneme sahip olacağı düşünülebilir.

Şirketin dış dünyasında rekabetle başa çıkabilmek müşteri memnuniyetini artırma hedefi ile alınan aksiyonlar, işletme içerisinde birçok kaynağın etkin ve verimli kullanılması ile zıt süreçler içerebilmektedir. Farklı her bir ürün, işletmede üretim değişimi, kurulum zamanı (setup time), kalite kayıpları, hat kapasite kaybı, birim zamandaki üretim ve işçilik giderlerinin yükselmesini de beraberinde getirecektir. İşletmeler bu süreçleri daha etkin ve verimli yönetilmek için çevik yaklaşımla değer yaratmayan süreçlerin ortadan kaldırılması için

yöntemler geliştirmeyi hedeflerler. Bu sebeple, “üretkenlik” çevik yönetimin benimsenmesindeki önemli argümanlardandır.

### 3.2. Çevik Yönetimin Benimsenmesinde Yaşanan Zorluklar

Çevik yönetim anlayışı, şirketin uçtan uca tüm süreç ve uygulamalarını etkileme gücüne sahip bir düşünce sistemi ve yaklaşımıdır. Çevik dönüşümü benimseyen örgütler; yeni bir yönetim kültürü, uygulama farklılıklarını kabul ederler. Özellikle, VUCA ve Covid-19’un kesişimi ile kurumların karşılaştığı ticari, ekonomik ve yönetsel zorluklar, şirketleri çevik yönetim yaklaşımını uygulama noktasında zorunlu bir tercih noktasına taşıyacağı ifade edilebilir. Bu sebeple, 2015-2020 yılları arasında yayınlanan “Çevikliği Benimserken ve Ölçeklendirirken Yaşanan Zorluklar” başlığı altındaki yanıtlar, dönüşüm sürecindeki organizasyonların karşılaştığı içsel ve dışsal yönetsel faktörlerin ön okumasının yapılması adına büyük önem taşımaktadır. Bu faktörler; çalışan, yönetim/lider desteği, organizasyon kültürü, bilgi, uygulama ve deneyim eksikliği, çevik kültürü kavrama eksikliği, alışkanlıklar ve değişime karşı direnç olarak genelleştirilebilir. Anket çalışmasında “Çevikliği Benimserken ve Ölçeklendirirken Yaşanan Zorluklar” nelerdir sorusuna yanıt aranırken, katılımcıların birden fazla tercihte bulunabilmesine olanak sağlanmıştır.

**Tablo 2.** Çevikliği Benimserken ve Ölçeklendirirken Yaşanan Zorluklar

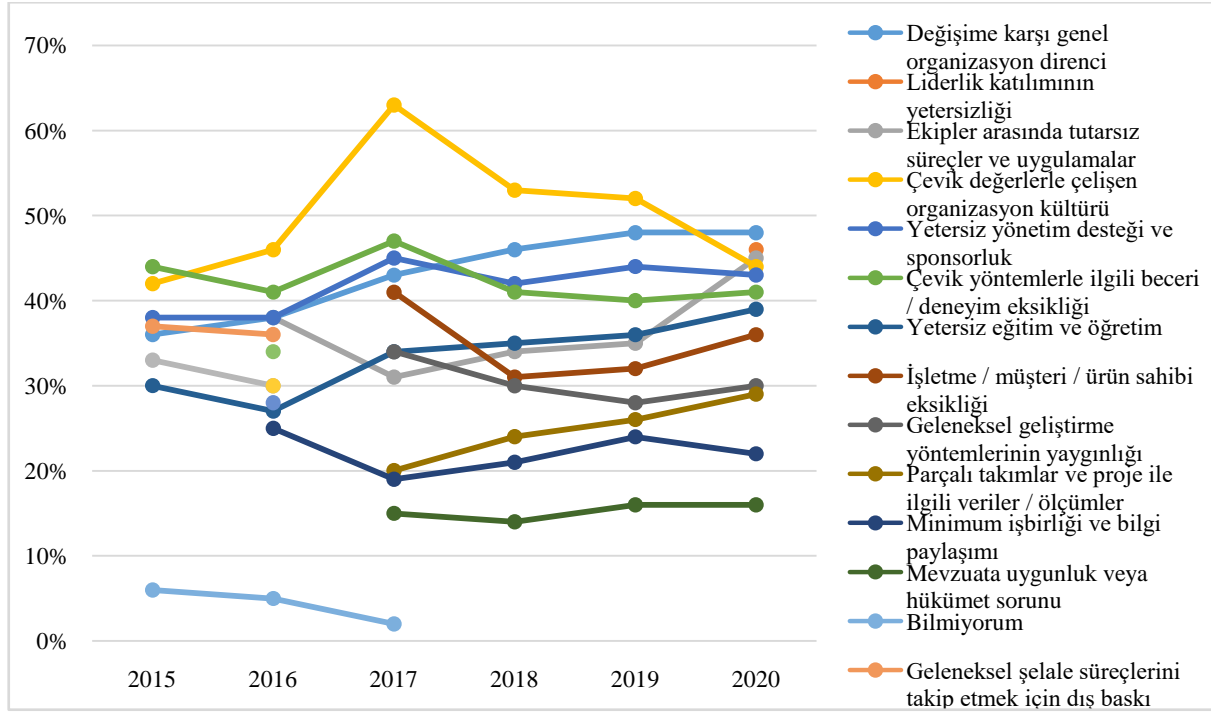
Çevikliği Benimserken ve Ölçeklendirirken Yaşanan Zorluklar	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Değişime karşı genel organizasyon direnci	36%	38%	43%	46%	48%	48%
Liderlik katılımının yetersizliği						46%
Ekipler arasında tutarsız süreçler ve uygulamalar		38%	31%	34%	35%	45%
Çevik değerlerle çelişen organizasyon kültürü	42%	46%	63%	53%	52%	44%
Yetersiz yönetim desteği ve sponsorluk	38%	38%	45%	42%	44%	43%
Çevik yöntemlerle ilgili beceri / deneyim eksikliği	44%	41%	47%	41%	40%	41%
Yetersiz eğitim ve öğretim	30%	27%	34%	35%	36%	39%
İşletme / müşteri / ürün sahibi eksikliği			41%	31%	32%	36%
Geleneksel geliştirme yöntemlerinin yaygınlığı			34%	30%	28%	30%
Parçalı takımlar ve proje ile ilgili veriler / ölçümler			20%	24%	26%	29%
Minimum işbirliği ve bilgi paylaşımı		25%	19%	21%	24%	22%
Mevzuata uygunluk veya hükümet sorunu			15%	14%	16%	16%
Bilmiyorum	6%	5%	2%			
Geleneksel şelale süreçlerini takip etmek için dış baskı	37%	36%				
Daha geniş bir organizasyon veya iletişim sorunu	33%	30%				
Ekibin çevikliği takip etme isteksizliği		30%				
Çalışmaya sürekli öncelik verememe		28%				
Etkisiz yönetim işbirliği		34%				

Kaynak: Stateofagile, 2020

Başarılı bir çevik dönüşüm süreci, doğru yetkinliklere ve becerilere sahip bireylerden oluşan takımları oluşturma, takımların değişim sürecine uyumu ve motivasyonu yönetebilme, bilgi ve yönlendirmelerle kişisel ve kurumsal gelişime katma değerli süreç ve uygulamaları yönetebilecek vasıflara sahip çevik liderlere ihtiyaç duyar. En son gerçekleştirilen araştırma sonuçlarında çevikliği benimseme ve ölçeklendirmede yaşanan zorluklar arasında “Liderlik katılımı yetersizliği” yanıtı en üst sıralarda yer almaktadır.

Çevik liderin sorumluluk ve etki alanları dikkate alındığında, 2020 yılı öncesinde alınan bazı yanıtlar: “Ekipler arasında tutarsız süreçler ve uygulamalar” “Çevik yöntemlerle ilgili beceri / deneyim eksikliği”, “Minimum işbirliği ve bilgi paylaşımı”, “Daha geniş bir organizasyon veya iletişim sorunu”, “Ekibin çevikliği takip etme isteksizliği” dolaylı olarak görülen “Liderlik katılımı yetersizliği” ile ilişkilendirilebilir.

**Grafik 2.** Çevikliği Benimsirken ve Ölçeklendirirken Yaşanan Zorluklar



Kaynak: Stateofagile, 2020.

Çevik liderler, dönüşüm sürecinin örgüt tarafından içselleştirilmesi ve minimum kayıplarla dönüşümü sağlamak için anahtar rolde bulunan yönetici ve lider vasıflarını aynı anda taşıyan yönderlik sıfatına sahip olmalıdırlar. Çevik dönüşümde, organizasyon içerisindeki yeniden yapılanma ile birçok çalışanın görev ve sorumluluk alanları değişecek ve buna bağlı olarak bazı çalışanların eskiden sahip olduğu yetki ve gücün de etkilenmesi ile sonuçlanacaktır. Bu durum, motivasyon faktörlerini de göz önüne alarak takım içerisindeki dengeleri doğru regüle etme, çevik liderlerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi olacaktır.

“*Yetersiz yönetim desteği ve sponsorluk*” hemen her yıl üst seviyelerde bulunan ve katılımcılar tarafından çevik dönüşümün benimsenmesinde yaşanan zorluklar olduğu ifade edilmiştir. Takım içerisinde veya birey olarak çalışanlar, yaptıkları iş süreçlerinin üst yönetim tarafından maddi ve manevi boyutlarda desteklenmesini bekler. Bu beklenti takımların özgüveni artırıcı bir faktör, motive edici bir tutum ve sorunlar karşısında çözüme destek olan bir güce dönüşebilecek özelliktedir. Yönetim desteği ve dışarıdan gelebilecek sponsorluk hizmeti eksikliği çalışma takımlarının etkin ve verimli sonuçlar üretebilmesini etkileyebilecektir.

2015 ve 2016 yıllarında yanıt alınan başlıklardan bir tanesi de, çevik dönüşümle birlikte gelen “*Daha geniş bir organizasyon veya iletişim sorunu*” olarak ifade edilmiştir. Değişen şartlara adaptasyonu karşılayabilmek için organizasyonlarda büyüme yeni görev ve sorumluluk alanlarının oluşmasına ihtiyaç duyulabilir. Bu durumda, yeni istihdam sağlanması ile kurum kültürüne yeni giren çalışanların işletme kültürünü, iletişim kanallarını öğrenmesi ve uyum sağlama konusunda bazı problemlerle karşılaşılabilir. Bir diğer yönden, yönetim ve lider desteğinin yetersizliğinden kaynaklanan ve genişleme ile birlikte süreç ve metotların nasıl olacağına dair bilgi ve deneyim eksikliğinin dışavurumu olarak da düşünülebilir.

Çevik dönüşümdeki temel esaslardan birisi, müşteri ile işbirliği içinde çalışarak, hızlı bir şekilde pazara ürünü sunabilmektir. Çevik manifestonun da temel ilkelerinden birisi olan “*Müşteri ile beraber çalışmak sözleşmelerden ve anlaşmalardan daha önceliklidir*” ilkesi, yasal kurallara ve prosedürlere uyuma zorunluluğu diğer bir ifade ile “*Mevzuata uygunluk veya hükümet/devlet sorunu*” olarak karşılaşılabilmektedir (Agilealliance, 2021). Ancak, bazı durumlarda, müşteri işbirliği tarafında yaşanan iletişim problemleri, “*İşletme / müşteri / ürün sahibi eksikliği*” kaynaklı da olabilmektedir. Çevik dönüşümün benimsenmesinin temel amaçlarından olan ürün ve hizmetlerin zamanında ve doğru kalitede pazara ulaşması için müşteri-işletme etkileşiminin en üst seviyede olması majör faktörlerden birisi olarak da ifade edilebilir. Son yıllarda, popülerliği ve uygulanma alanı artan yüksek müşteri işbirliği ve açık inovasyon kavramları yine bu yanıt çerçevesinde değerlendirilebilir.

“*Geleneksel geliştirme yöntemlerinin yaygınlığı*”; ürün/süreç geliştirme sırasında kullanılan metot ve yöntemin geleneksel olmasının getirmiş olduğu alışkanlıklar ve yerleşik metodolojinin yöneticiler tarafından uygulanma isteği olarak ifade edilebilir. Geleneksel süreçlerde organizasyondaki değişime olan direnç ve çevik yönetim düşüncesinin yeterince benimsenememenin etkileri ile çevik yönetim ile ilgili bilgi ve deneyim eksikliği kaynaklı, eski çalışma şekline yoğun bir tutum ile bağlanma sonucu şeklinde yorumlanabilir. Örneğin, yazılım ürünü geliştirmede geleneksel kültür, “emir-kontrol” (command-control) iken çevik yaklaşımda kültür, “liderlik-işbirliği” (leadership-collaboration) kullanılmaktadır (Javanmard ve Alian, 2015:1393). Bu durumun bir tezahürü olarak, bazı yöneticiler çevik yönetimde var olan şeffaflık, işbirliği ve katılımcı kültürü, otoritelerinin sarsılması olarak değerlendirebilmekte veya alışmış oldukları iş yapma biçimlerinden ayrılmak istememe tutumunu sergileyebilmektedir.

Çevik yönetim yaklaşımında, bireysel yetkinliklerle birlikte birbirine destek olan takım çalışma kültürünü içermektedir. Müşteri taleplerini, ürün üretim süreçlerinin pazarın ihtiyacına uygun bir şekilde hızlı bir reaksiyon ile karşılık verebilmek için takım içerisinde, görev, sorumluluk ve performans/başarı kriterlerinin tanımlı ve belirli, şeffaf bir iletişim ile süreçlerin yönetilmesi gerekmektedir. Bu süreçte, çevik felsefenin kavranmasında yetersizlikler ve eksiklikler olursa, katılımcıların yanıtları arasında bulunan “*Minimum işbirliği ve bilgi paylaşımı*”, “*Parçalı takımlar ve proje ile ilgili veriler / ölçümler*”, “*Ekipler arasında tutarsız süreçler ve uygulamalar*” şeklinde sonuçlanabilir. Çevik yönetimin, uygulama alanlarının gelişmekte olduğu, deneyim ve bilgi birikiminin sınırlı olmasının da etkileri, çevik yönetim sürecinde darboğazlar oluşmasına sebep olabileceği düşünülmektedir.

Şirketlerin iç ve dış çevresindeki durum ve koşullardaki değişim rüzgârı, farklılaşan müşteri/tüketici beklentileri ile birleşmekte ve organizasyonları sürekli bir değişime uyum sağlamaya itmekte, bu değişim süreci ile örgütsel yenilenme ve gelişme sağlanabilmekte ve organizasyon önemli kazançlar elde edebilmekte olup aksi takdirde iş süreçlerinde organizasyonu krize sürükleyebilmektedir (Çiçeklioğlu, 2020:1).

“*Değişime karşı genel organizasyon direnci*” yıllar içerisinde artma eğiliminde olduğu görünmektedir. Bunun başlıca sebebi, üst yönetim/yöneticiler kararının dönüşüm sürecinin bütün boyutlarının işgörenlere yeterince paylaşılmaması ile çalışanlar tarafından istenilen seviyede içselleştirmemeye sebep olabileceği düşünülmektedir. Genelde insanların bilinmeze olan çekimsiz tutumu ve direniş göstermesi, buna mukabil konfor alanını terk etmeme güdüsü ile birleştiğinde organizasyon genelinde bir değişime karşı direnç davranışının temelini oluşturabilir. Değişime karşı olan direnç temelde, dönüşüm sürecinin her yönüyle paylaşımı ve işgörenlerin zihinlerindeki olumsuz düşünceler olup, olumsuzluğu bertaraf edebilecek tatminkâr cevap alınması sağlanarak olumsuz etki minimum seviyelere indirilebilir. Yukarıdaki ifade edilen her bir ana başlık esasen değişime karşı olan direnci doğrudan ve dolaylı olarak artmasına sebep olan faktörler olarak da değerlendirilebilir.

“Değişime karşı genel organizasyon direnci”nin yıllara göre artan bir eğilimde olmasının sebeplerinden birisi, çevik dönüşümü benimsemek isteyen takımların, örgütlerin tercihten çok zorunluluk altında da kalmaları düşünülebilir. Ayrıca, 2015 yılı sonrası farklı bölge ve kültürlerden yeni katılımcıların artmasının da organizasyon direncindeki görece artışın sebeplerinden olabileceği düşünülmektedir.

### 3.3. Çevikliği Benimseme Nedenleri

Organizasyonların içinde bulunduğu rekabet koşullarına en yüksek seviyede adapte olabilmek için örgütün iç ve dış dünyasında gerçekleşen etken faktörleri yakından takip ederler. Günümüz iş dünyasında, organizasyonların varlığını idame ettirebilmek ve sürdürülebilir büyümeyi gerçekleştirebilmek için anahtar noktayı, müşteri/tüketiciyi doğru okumak ve pazara doğru zamanda (genelde en hızlı şekilde) ürün/hizmet sunumunu gerçekleştirmek olarak tanımlamak mümkündür. Diğer bir ifade ile günümüzde dış dünyadaki değişimi takip etmek ve bu değişime ayak uydurmak, daha fazla kâr veya ticari fayda sağlama amaçlı kurumsal bir tercihten ziyade, yoğun rekabet ortamına uyum zorunluluğundur.

**Tablo 3. Çevikliği Benimseme Nedenleri**

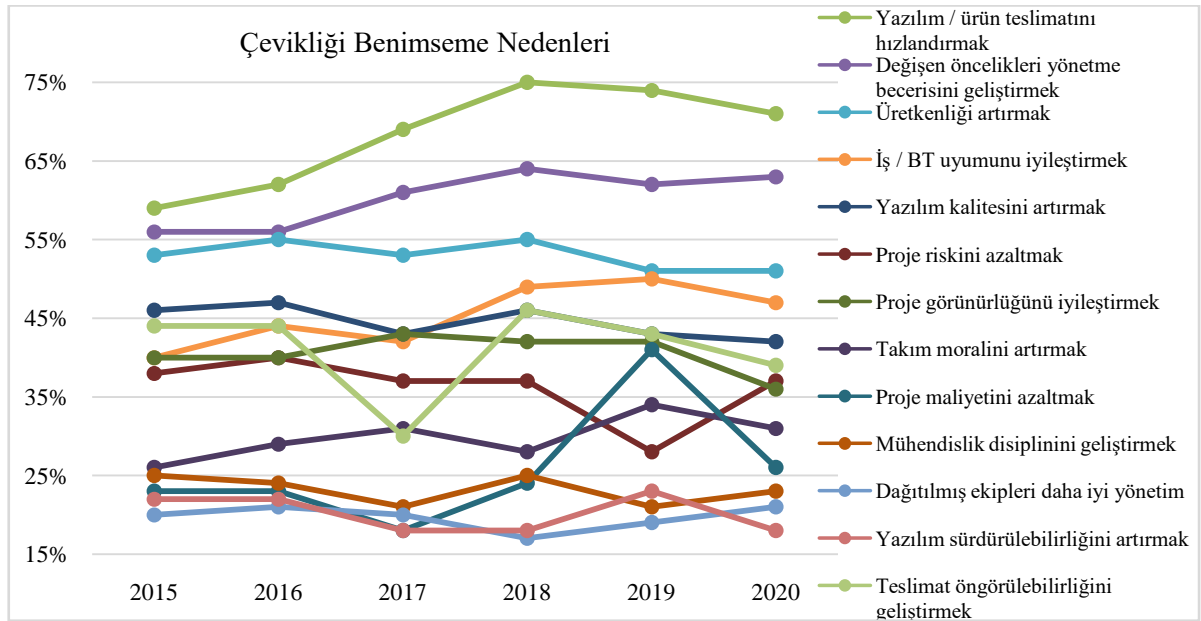
Çevikliği Benimseme Nedenleri	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Yazılım / ürün teslimatını hızlandırmak	59%	62%	69%	75%	74%	71%
Değişen öncelikleri yönetme becerisini geliştirmek	56%	56%	61%	64%	62%	63%
Üretkenliği artırmak	53%	55%	53%	55%	51%	51%
İş / BT uyumunu iyileştirmek	40%	44%	42%	49%	50%	47%
Yazılım kalitesini artırmak	46%	47%	43%	46%	43%	42%
Proje riskini azaltmak	38%	40%	37%	37%	28%	37%
Proje görünürlüğü iyileştirmek	40%	40%	43%	42%	42%	36%
Takım moralini artırmak	26%	29%	31%	28%	34%	31%
Proje maliyetini azaltmak	23%	23%	18%	24%	41%	26%
Mühendislik disiplinini geliştirmek	25%	24%	21%	25%	21%	23%
Dağıtılmış ekipleri daha iyi yönetim	20%	21%	20%	17%	19%	21%
Yazılım sürdürülebilirliğini artırmak	22%	22%	18%	18%	23%	18%
Teslimat öngörülebilirliğini geliştirmek	44%	44%	30%	46%	43%	39%

Kaynak: Stateofagile, 2020.

Organizasyonlar sahip olduğu kaynaklardan etkin ve verimli süreç yönetimleri ile en üst düzeyde faydalanmayı amaçlarlar. İktisadi bir ifadeyle, her talebin kendi arzını oluşturduğu günümüzde, arzı /üretimi meydana getiren işletmelerin ve kurumların sahip oldukları altyapı, kapasite ve kaynakların verimli kullanıldığı ölçüde pazar taleplerini karşılayabilirler. Bu sebeple, süreç yönetimlerini değişen ihtiyaçlara göre yeniden kurgulayarak maddi kaynakların doğru alanlara tahsisi ve insan kaynaklarının pazar ihtiyacına karşılık verebilecek yetkinlikte hazırlanması, organizasyonların müşteri odaklı yönetim ve sürdürülebilirlik bağlamındaki değişimlerinin önemli birer parçası olacaktır.

Organizasyonların değişim süreçlerindeki öncelikler, farklılaşan koşullara ve sahip olduğu kaynak ve niteliklere göre değişkenlik gösterebilir. Yıllık Çevik Durum raporunun incelenmesinin bu bölümünde, “Çevikliği Benimseme Nedenleri” katılımcılara sorulmuş ve birden fazla yanıt alınabilir şekilde görüşler alınmıştır. Aşağıda detayları üzerinde durulacak yanıtların sahip olduğu değerlerdeki dalgalanmalar, yıllar içerisinde bazı önceliklerin değiştiğine ve farklılaşmasına dikkat çekmektedir.

**Grafik 3. Çevikliği Benimseme Nedenleri**



Kaynak: Stateofagile, 2020.

“Çevikliği Benimseme Nedenleri” sorusuna verilen yanıtlarda, en üst seviyede görüş bildirilen nedeni, “Ürün teslimatını hızlandırmak” olarak paylaşılmıştır. Üretim teknoloji ve altyapısının geçmiş dönemlere kıyasla kolay temin edilebilir yapısı, işletmeler tarafından ürünü niceliksel olarak var edebilmeyi sağlayabilmiştir.

Günümüzde niş alanlar olmadığı sürece, şirketlerin “*bir ürünü üretebilme*” becerisi, sürdürülebilirlik bağlamında yetersiz kalmaktadır. Buna bağlı olarak, kalite, hız, maliyet avantajı, müşteri deneyimi vb. alanlarda da değer yaratabilecek farklılığı da temin etme zorunluğu bulunmaktadır.

Üretebilme becerisini, “*hız*” ile birleştirdiğimiz zaman, organizasyonun tedarik, inovasyon, üretim, insan kaynakları, dijital altyapı, nakit akım yönetimi şirketin ana ve destek faaliyetlerinin tamamının müşteri nezdinde değer oluşturabilecek bir sürece evrilmesi gerekmektedir. Bu değişimle birlikte, örgütsel değişime direnç, lider ve üst yönetim desteği, bilgi ve tecrübe konusundaki eksikler, değişim kaynaklı belirsizliğin oluşturabileceği motivasyon kaybı ve gelecek kaygısı gibi organizasyonel dönüşüm sürecinde karşılaşılabilecek çalışan tutum ve davranış temelli etken faktörlerin de ayrıca yönetilmesi gerekmektedir.

Katılımcıların, çevik dönüşümün temel çıktılarında olan “*Ürün teslimatını hızlandırmak*” ve “*Değişen öncelikleri yönetme becerisini geliştirmek*” yanıtlarının yıllar içerisinde artan yüzdelerle devam ettirmesi ve diğer majör etken faktörlerden farkı açması, pazar ve müşterilerin talep ve beklentilerinin zaman içerisindeki farklılaşma düzeyine ve talep karşılama beklentisinin sürece ne derece kısaldığına ışık tutmaktadır. Bu durum, özellikle sosyal medya araçları ile tüm dünyadaki insanların birbiri ile etkileşim kurabildiği ortamlar ve popüler kültür etkisi ile tüketim alışkanlıklarının hızla değiştiği, çeşitlilik kazandığı ve tüketicilerin ivedi şekilde temin etmek istediği bir pazar ortamının oluşmasına zemin oluşturmuştur. Bir diğer ifade ile 2015 yılı sonrası tüm dünyadaki sosyal medya kullanım oranının ivmelenerek artması, çevik yönetimden beklenen hız ve uyum yetkinliğinin ve faydanın da artması ile doğru orantılı olarak arttığı sonucuna ulaşılabilir. Bu verilerin Covid-19 öncesi dönemi nitelediği dikkate alındığında bazı yanıtların pandemi süreci sonrası değişkenlik gösterebileceği düşünülebilir. Örneğin, pandemi süresince “*evde kal*” uygulamalarının artması ile birlikte, geleneksel satış, pazarlama kanallarının yoğunlukla yerini online alanlara bırakması, lokal bir çok işletmenin ulusal ve küresel pazarlarda etkinliğini artırabilecek fırsatı daha fazla bulabilmesi ile organizasyonların çevik dönüşüme olan ihtiyacını perçinlediği düşünülmektedir.

“*İşletme/İş – BT uyumunu iyileştirmek*” çevik yönetim sürecinden beklenen önemli yanıtlardandır. Ürünü pazara doğru zamanda temin edebilmek için sürecin, hammadde satınalma planından, nihai ürünün müşteriye ulaşması ve satış sonrası destek süreçlerinin tamamı müşteri deneyiminin bir parçasıdır ve bu süreçlerin her biri kendi içerisinde alt sistemler, etkileşimler ve entegrasyonlar içermektedir. Dijital dönüşümler genelde karar alma sürecini kolaylaştıran, toplam maliyeti minimize etmeye çalışan, angarya iş süreçlerini ortadan kaldıran, hareket sayısını azaltarak zaman kazandıran süreçlerdir. Dijital dönüşümün bu yapısı ve katkıları sebebiyle de çevik yaklaşım metodlarının ayrılmaz bir parçası olmaktadır.

Pandemi dönemi sonrası dijital dönüşümün gelişmesine paralel olarak, uzaktan çalışma kararlarının alınmasının artması ile sonuçlanabilecektir. Bu yeni dönemin, değişen tüketici portföyü ile birlikte çevik dönüşüm beklentilerini ve önceliklerini etkileyebileceği düşünülmektedir. Yeni dönemde, “*Çevik dönüşümü benimseme nedenleri*” başlığı altındaki “*İşletme/İş – BT uyumunu iyileştirmek*” başlığı daha yüksek oranlarda tercih edileceği öngörülmektedir. Bu durum, işletmelerin gelecek dönemdeki dijital altyapıyı güçlendirecek ve kurum içerisindeki çalışanların iş yapma biçimindeki yaklaşımlarını da farklılaştırabilecek, işgücü profilinde daha genç, teknoloji kullanımına yatkın ve öğrenmeye açık bireylerin öncelikli tercih edilmesi gibi organizasyonların yönetim süreçlerini de derinden etkileyebilecek bir dönüşümün içinde olacağı tahmin edilmektedir.

“*Üretkenliği artırmak*” kaynakların verimli kullanılmasına dair en temel hedef ve referanslardandır. Tüketici tercih ve beklentilerinin değişmesi; VUCA döneminin etkisi ile birlikte talepleri tahmin edebilmenin zorlukları ile birleşmiştir. Diğer taraftan, tedarik ve stok maliyetleri yükselmiş, nakit akım yönetiminde olabilecek belirsizlik ve riskler, şirket yönetimi zorlayan argüman olarak daha belirgin hale gelmiştir. Hammadde ve bitmiş ürün stoklamanın belirsizlik ortamında getireceği mali külfet, gelecek kararlarını da doğrudan etkileyebilmektedir. Siparişe göre üretim anlayışının çevik yaklaşım ile birleşmesinde, sürekli iyileştirme (Kaizen) ve yalın üretim anlayışını güçlendiren, hazırlık sürelerini minimize edecek ve müşteri nezdinde değer oluşturmayan süreçlerin eliminasyonu sağlayacak esnek üretim kabiliyeti ve örgütsel öğrenme sayesinde sürekli kendisine yeni ödevler çıkaran takım ruhu ile çalışma hedefi çevik yönetimin benimsenme nedenleri arasında gösterilebilir. Bu yapısal dönüşüm anlayışının benimsenmesi süresince, iş yapma biçimindeki farklılaşmalar majör iş tutumlarını etkileyebilecek alanlar olup, örgütsel davranışlar bağlamında da takip edilmedi.

“*Takım moralini artırmak*” yıllar içerisinde minör artışlarla yanıt alan bir diğer “*Çevikliği benimseme nedeni*” olarak ifade edilmiştir. Yönetim sürecinde, çalışan motivasyonunun artmasının iş performansı ve verimlilik arasında anlamlı ve pozitif ilişki bir çok akademik çalışmada belirlenmiştir (Akçay, 2019:135; Yılmaz, 2016:72; Yapar, 2015:205). Bu durumun bir dışı vurumu olarak, çevik yönetimi benimseyenler, mutlu çalışan-başarılı şirket anlayışı ışığında takım moral/motivasyonu artıracak çalışmalar yapmaktadır. Bu noktada, yıllar geçtikçe

takım yapısının gençleşiyor olması ve Y ve Z kuşağının üretim ve yönetim süreçlerinde daha fazla sorumluluk sahibi olmaya başlaması ile bu kuşakların vizyon, hayat amacı, beklenti ve değerlerini anlayarak organizasyona yüksek katkılar sunan başarılı takımların oluşturulabileceği düşünülmektedir.

“Çevikliği benimseme nedenleri” arasında, “Yazılım/ürün kalitesini artırmak” ifadesi genelde minör kayıplarla yatay bir seyirde devam etmektedir. Bilindiği üzere ürün özelindeki kalite kavramı, temel iş süreçlerindeki maliyet, zaman, operasyon gibi dinamiklerle ilişki içerisindedir. Bu ilişki ürün üretim süreci ve müşteriye teslim sürecini artıracak ek prosedürel ve denetim süreçlerini beraberinde getirmektedir. Grafik 3. üzerine yapılan okumalardan birisi de, yıllar içerisindeki yüksek ivme ile artan “Ürün teslimatını hızlandırmak” yanıtına kıyasla, ürün kalitesini artmanın yatay bir görünüm çizmesi, müşterinin talep ettiği standart kaliteyi, en hızlı zamanda müşteriye sunmak, incelenen dönemin katma değerli süreci olarak ifade edilebilir.

### 3.4. Çevik Dönüşümde Başarı Kriterleri

Organizasyonlar sürdürülebilirliklerini sağlamak üzere oluşturdukları stratejik hedeflere bağlı olarak operasyonel süreçleri de kapsayan performans ölçütleri ve başarı kriterleri belirlerler. Başarı kriterleri hangi iş süreçlerinin daha önemli olduğunu da niteler özellikte olup, kök neden analizleri ile katma değer yaratmayan iş süreçlerinin de ortadan kaldırılmasına yardımcı olan bir araçtır.

Çevik yönetim yaklaşımını benimsemiş şirketlerdeki “Başarı nasıl ölçülür?” sorusuna verilen yanıtlar; çevik dönüşüm süresince hangi hedeflerin başarıya ulaşılmasının önceliklendirildiği ve çevik dönüşümden beklentilerin ne olduğunu anlamamıza katkı sunacaktır. Katılımcılara yukarıdaki başlıklarda olduğu gibi birden fazla başarı göstergesini yanıtlama seçeneği verilmiştir.

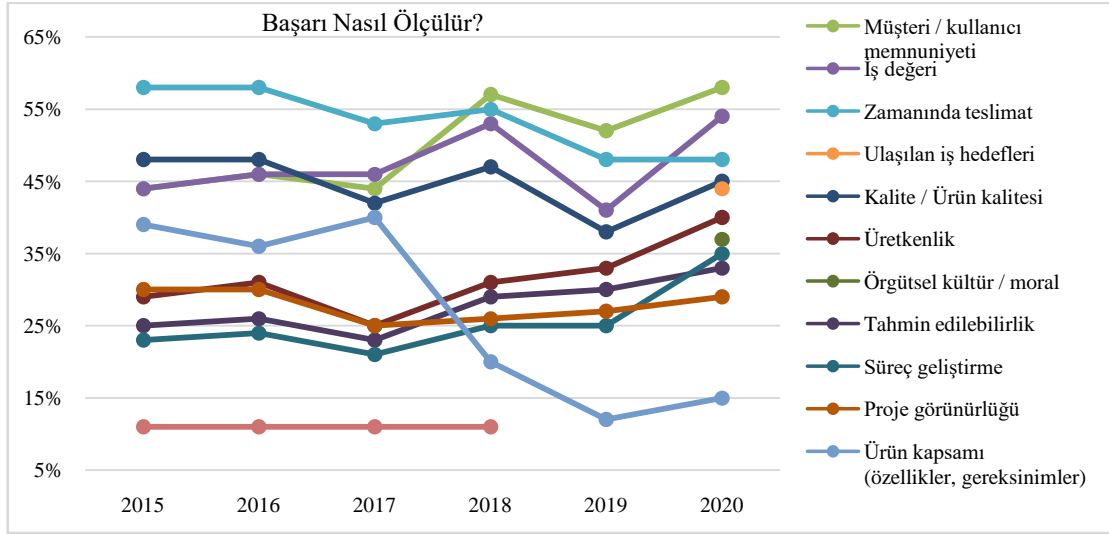
Başarı göstergesinin 2015-2020 yılları arasında en yüksek ivme ile kabul gören ölçüt “Müşteri/kullanıcı memnuniyeti” olmuştur. Müşteri; kar amacı güden kurumların varlıklarını devam ettirmek ve sürdürülebilir bir büyümenin yegâne değeridir. Müşteri memnuniyeti, bir ürünün aynı müşteri tarafından yeniden alınmasının teminidir, kurumların gelecek beklentilerini realize edebilme çabasının somut göstergesidir. Rekabetin en üst seviyede yaşandığı günümüzde yeni bir müşteriye bulma zorluğu ve müşteri kaybetmeden kazan kazan kültürü içerisinde şirkete olan bağlılığını devam ettirebilme çabası şirketleri olabildiğince zorlamaktadır. Bu zorluğun üstesinden gelebilmek için şirketler, farklı yönetsel yaklaşımlar ve iş modelleri ile yenilikçi ürün ve hizmet sunarak müşteri memnuniyetini maksimize etme gayreti içerisindeyler.

Çevik dönüşümlerdeki en fazla tercih gören başarı göstergelerinden ikincisi, iş değeridir. İş değeri; şirketin sahip olduğu entelektüel sermayesi, iş modeli, müşteri, tedarikçi, çalışan, topluma sunduğu değerlerin tamamını kapsamaktadır. İş değeri, sürdürülebilirlik düşüncesinin ve uygulamalarının merkezinde bulunduğunu ifade edebiliriz. Çevik dönüşümle, doğru liderlerle, doğru takım kurma, takımlar arasındaki formal ve informal iletişimlerini tesis etme, müşteri odaklı organizasyon kültürü oluşturabilmek yeni katma değer oluşturmanın anahtarı olabilmektedir. Bu dönüşüm sayesinde, şirketler sahip oldukları maddi ve maddi olmayan bütün kaynaklar etkin ve verimli yönetimini sağlayabilecek ve geleceğe daha emin adımlarla kendisini taşıma imkânı bulabilecektir.

**Tablo 4.** Başarı Nasıl Ölçülür (Başarı Göstergesi) Nedir?

Başarı nasıl ölçülür... (çevik dönüşümlerle)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Müşteri / kullanıcı memnuniyeti	44%	46%	44%	57%	52%	58%
İş değeri	44%	46%	46%	53%	41%	54%
Zamanında teslimat	58%	58%	53%	55%	48%	48%
Ulaşılan iş hedefleri						44%
Kalite / Ürün kalitesi	48%	48%	42%	47%	38%	45%
Üretkenlik	29%	31%	25%	31%	33%	40%
Örgütsel kültür / moral						37%
Tahmin edilebilirlik	25%	26%	23%	29%	30%	33%
Süreç geliştirme	23%	24%	21%	25%	25%	35%
Proje görünürlüğü	30%	30%	25%	26%	27%	29%
Ürün kapsamı (özellikler, gereksinimler)	39%	36%	40%	20%	12%	15%
Bilmiyorum	11%	11%	11%	11%		

Kaynak: Stateofagile, 2020.

**Grafik 4.** Başarı Nasıl Ölçülür (Başarı Göstergesi) Nedir?

Kaynak: Stateofagile, 2020

*İş değeri*, müşteri memnuniyetini besleyen bir faktör olarak da görülebilir. Artık müşteri /tüketicilerin birçoğu, ürün veya hizmet alırken, ürünün markası, işlevi, fiyatı, kalitesi ile birlikte çevreye, topluma, ekonomiye sunduğu değerleri de göz önüne almaktadır. Ayrıca, yüksek iş değeri şirketlerin marka değerini de olumlu etkileyerek, bu etki gücü gelecekte organizasyonların ihtiyacı olan insan kaynaklarının, havuzlardan yüksek potansiyelli, alanında uzman, yetenekli çalışanların organizasyona dâhil olmasını kolaylaştıracaktır.

Covid-19 ile birlikte gelen bireysel, toplumsal ve idari alanlardaki güncel bazı yeni sorumlulukların paydaş kültürünün genişlemesine katkı sunarak şirketlerin değer kavramını yeniden tanımlamasına ve genişletmesini de beraberinde getireceği düşünülmektedir. Bu yaklaşımla, iş değeri kavramının tanımsal kapsamın genişlemesi ile ürün ve/veya hizmetin; hammadde tedarik planından, nihai kullanıcıya ulaşıncaya kadarki zincirde birey, sosyal-toplumsal değerler ve çevre üzerinde bıraktığı izler, gelecek değer anlayışının ve başarı göstergesinin temel referanslarını oluşturmada güçlenerek devam edecektir.

“*Zamanında teslimat*” başarı göstergeleri arasında yüksek yanıt yüzdesine sahip performans ölçütlerinden birisidir. Zamanında teslimat, çevik yönetimin temel beklenti ve argümanlarından birisidir. Gelecek dönemde de ilk sıralardaki yerini koruyacağı öngörülmektedir. “*Zamanında teslimat*” yanıtı 2015 yılından 2020 yılına kadar minör negatif bir eğilim grafiği göstermiştir. Bu süre zarfında, negatif eğimin sebebi; yoğun rekabet ve çevresel koşullar içerisinde tüketici talep ve beklentilerinin değişmesi ile birlikte, müşteri memnuniyetini ve iş deneyimini daha yukarı seviyelere çıkarmak için iş süreçlerine başta müşteri olmak üzere diğer paydaşların da dâhil edilmesi ile yeni yöntem ve uygulamalar ile başarılı sonuçlar üretmek “*zaman*” kısıtından kısmi ödünler vererek mümkün olabildiği düşünülmektedir. Nitekim 6 yıllık dönemdeki “*Başarı göstergesi nedir?*” grafiğinde (Grafik 4.) “*Müşteri memnuniyeti*” ve “*İş değeri*” artan ivmede iken “*Zamanında Teslimat*” azalan bir eğim göstermesinin, “*zaman*” konusunda müşterinin bilgi ve onayı ile örtüştüğü sonucunu çıkarmak mümkün olabilecektir.

“*Ürün kalitesi*” yıllar içerisinde genel olarak yatay bir görünüme sahip özelliktedir. Bazı dönemlerde negatif eğimli bir görünümde olmasının sebebinin müşteri deneyimini artırmak için müşteri nezdinde farkındalık ve değer oluşturmaya yönelik süreçlerin ortadan kaldırılmasından kaynaklı standart kalite kavramındaki anlayışın ve kabulün değişmesi olabilir. Ek olarak, sürdürülebilir bir ilerleme sağlanabilmesi için müşteri/tüketicilere sunulan ürünlerin kalite özelliklerinin, nihai kullanıcılar tarafından kabul edilen fiyat-kalite-zaman parametrelerine uygun bir şekilde olması gelecek yıllarda da devam edeceği beklenmektedir.

Çevikliğin var oluş felsefesinin temel özelliklerinden birisi bilindiği üzere müşteri odaklı değişen önceliklere uyum gösterebilmedir. Özellikle, VUCA ortamının da gelecek bilinmezliği müşteriden gelen gerçek siparişlere hızlı bir şekilde yanıt verme becerisi, yeni ve tekrar siparişlerin öncülü niteliğindedir. Organizasyonlar müşteri talebini hızlı karşılayabilmek için iş süreçlerinde planlı / plansız üretim değişikliklerini daha fazla yapma zorunda kalabilmekte, kalite kayıpları artabilmekte ve bu durumun etkisi ile etkin kapasite kullanımında noksanlıklar ve üretkenlikte kayıplarla karşılaşabilmektedir. Müşteri memnuniyetini yüksek seviyelere



çıkarabilmenin operasyonel süreçlerdeki yan etkisini (kalite, zaman, maliyet vb.) minimize etmek ve birim zamanda daha fazla üretebilmek için iş süreçlerinde “*Üretkenlik*” takibi çok büyük öneme sahiptir.

Şirketlerin dış ve iç çevresinden gelen değişim baskısı ve rekabetin yıllar içerisinde daha zorlu hale gelmesi, şirketlerin içe dönük proseslerinde katma değer oluşturmayan işlemlerin ortadan kaldırılmasıyla da üretkenliklerin artması hedeflemektedir. Küreselleşmenin de etkisi ile ticaretin tüm süreçlerinde var olan rekabet, şirketlerin fiyat artırma esnekliğini elinden alarak, şirketleri piyasa fiyatı üzerinden ürünlerin satışına zorlamaktadır. Bu sebeple, büyümenin temel referansı olan kârı elde etme amacıyla, şirketin üretkenliğe ve birim zamandaki operasyonel verimliliğine daha fazla dikkat etmesi ve öncelikli konular arasına alması çevik bir süreç dinamiğidir.

“*Örgütsel kültür / moral*” başarı göstergeleri arasında ilk olarak 2020 yılı içerisinde değerlendirmeye alınmıştır. Çevik bir takımın yetenekli ve yetkin bireylerden oluşmasıyla birlikte, ekip içerisindeki birbirlerine uyum, bağlılık, motivasyon, özerklik, destek görme, takdir etme, ödüllendirme gibi özellikleri içerisinde barındıran bir örgüt kültürü içerisinde olması çalışanların birey olarak odak noktalarını işlerine yoğunlaştıracağı bir ortamı hazırlayacaktır. Hawthorne deneylerinden (1927-1932) bugüne, bireylerin iş performansını etkileyebilecek psikolojik faktörlerin varlığı tartışılmaz bir gerçek olmakla birlikte, çevik yaklaşımın başarılı işlemesi için gerekli örgütsel yapı ve kültürün katılımcılar tarafından önemli bir performans göstergesi olarak ele alınması dikkate değerdir. 2020 yılı itibari ile tüm dünyayı etkileyen Covid-19 virüsü, uzaktan çalışma zorunluluğuna maruz kalan işgörenlerin motivasyon süreçlerinin de birey odaklı perspektifle yeniden ele alınması gerektiğini de ortaya koymaktadır.

Uzaktan çalışma kültürünün teknoloji ve iletişim imkânlarının daha da yaygınlaşmasına paralel bir şekilde, çalışma hayatında daha fazla tercih edilmesi ile birlikte, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini kavramlarının kapsamı değişebilecektir. Yakın gelecekteki iş yapma biçimlerindeki köklü değişimin etkisi ile doğru yetkinliğe sahip çalışan profilini keşfetmek ve sürdürülebilir insan kaynakları modeli içerisinde devamlılığını sağlamak organizasyonları geçmişe kıyasla daha da zorlayacaktır. Yine gelecek dönemlerde, “birey”i merkeze alan motivasyon ve örgüt kültürünün oluşabileceğini ve bu sorumluluğun sadece insan kaynaklarının değil, takımı yöneten liderlerin de başarı göstergesi olarak kabul edeceği bir çalışma düzenini beraberinde getirebilecektir.

İş dünyasının içerisinde bulunduğu VUCA dünyası, gelecek bilinmezliğine karşı organizasyonları farklı yöntem ve teknik geliştirmeye zorlamaktadır. Belirsizliğin etkisini minimize etmenin ve doğru kaynak kullanımının sağlanması için geleceğe dönük “*Tahmin edilebilirlik*” başarı kriterleri arasında yerini aldığı düşünülmektedir. Özellikle, geçmişten günümüze büyük veri (big data) kullanımının artması ile bir çok veri ve bilgiye kolay ulaşılabilir olması, istatistiksel yöntemlerle geleceği tahmin etmede bir başarı faktörü olarak tahmin edilebilirliğin önemini artırmaktadır. Ancak, 2020 yılı pandemi dönemi ve sonrası ekonomik ve ticari hayatın bir kırılma noktasından geçtiğini dikkate aldığımızda, “*Tahmin edilebilirlik*” gelecek yıllarda yükselen bir eğilimle başarı göstergeleri arasında etkinliğini koruyacağı düşünülmektedir.

2000 yılından sonra tüketim alışkanlıklarının hızla değişmesi ve ürün yaşam ömürlerinin çok kısalması ile birlikte, sosyo-ekonomik, finansal, yasal birçok değişkenin etkisi ile değişken, belirsiz ve karmaşık bir ticari ortam söz konusudur. Müşteri/Tüketici memnuniyetini artırmak ve belirsizlik ile başa çıkmak isteyen örgütler, organizasyonun iç süreçlerini daha çevik hale getirebilecek, “*Süreç geliştirme*” metotları ile üretilen ürün ve hizmetleri nihai kullanıcılara hızlı bir şekilde ulaştırmayı hedeflemektedir.

Dış dünyanın hızla değişmesi ile organizasyonlar, iş süreçlerinde kullanılan birçok geleneksel metodolojiden ziyade daha çevik yöntemlerden faydalanmayı amaçlamaktadır. Değer zinciri analizleri, yalın üretim süreçleri benimsenmesi ve sürekli iyileştirme (Kaizen) kültürünün getirdiği katma değerli geliştirmeler ile müşteri deneyimini yükseltmek ve sadeleşme, maliyetleri azaltma, zaman kazancı ve kaynakların daha etkin kullanılması yeni “*Süreç geliştirme*”ler ile sağlanabilmektedir.

“*Ürün kapsamı*” bir ürünün/hizmetin özelliklerini; tasarım, işlev ve bileşen parçalarını ifade eden bir terimdir. “*Ürün kapsamı*” başarı göstergeleri arasında yıllar içerisinde en alt sıraya gerileyen bir performans faktörü olarak görünmektedir. Temelde bu eğimin negatif yönde olması, standart ve sabit bir ürün veya hizmet sunumundan ziyade, çevik yönetimin müşteri veya kullanıcı ile entegre ürün tasarlama süreci ve tasarım sürecinin taleplere göre farklı özellik taşıması olarak düşünülebilir. Bu sebeple, amaç standart ve stabil olmaktan ziyade dönem ve pazar dinamiklerini dikkate alarak farklı ürün / hizmeti farklı pazarlara sunma imkanı ve esnekliği sağlanabilmektedir.

### 3.5. Katılımcıların Çalıştığı Sektörler

Çevik yönetim yaklaşımı, yazılım sektöründe başlayıp zaman içerisinde farklı sektörlerde anlam ve boyut kazanan güncel ve gelişim gösteren bir iş yapma kültürüdür. Çevik yönetimi benimseme, yazılım sektöründe başlaması ve güçlenmesinin doğal bir sonucu olarak yaklaşık her 4 çalışandan birisini “teknoloji / yazılım” şirketlerinde çalıştığı gözlemlenmektedir. Özellikle, yazılım ve teknoloji alanının bulunduğu sektör itibari ile dijital tabanlı ürün üretmesi, her geçen gün üretimi etkileyebilecek altyapı, metot, uygulamada yeni özelliklerin gelişmesi, internet ve sosyal medya aracılığı ile ürün ve hizmetin çok hızlı yayılabiliyor olması, organizasyonları sürekli hazır ve nazır olma gerekliliğini beraberinde getirmektedir.

“Finansal hizmetler” alanlarda, özellikle ürün ve hizmet sunumunda dijital altyapının hızla gelişiyor olması ve kullanıcıların her türlü hareketini izleyebiliyor olmanın getirmiş olduğu büyük veri (big data) sayesinde, müşteri memnuniyetini en hızlı şekilde karşılayarak artırabilmek, operasyonel süreçlerini etkin yönetebilmek için çevik yönetimin artan bir ivme ile benimsendiği düşünülmektedir.

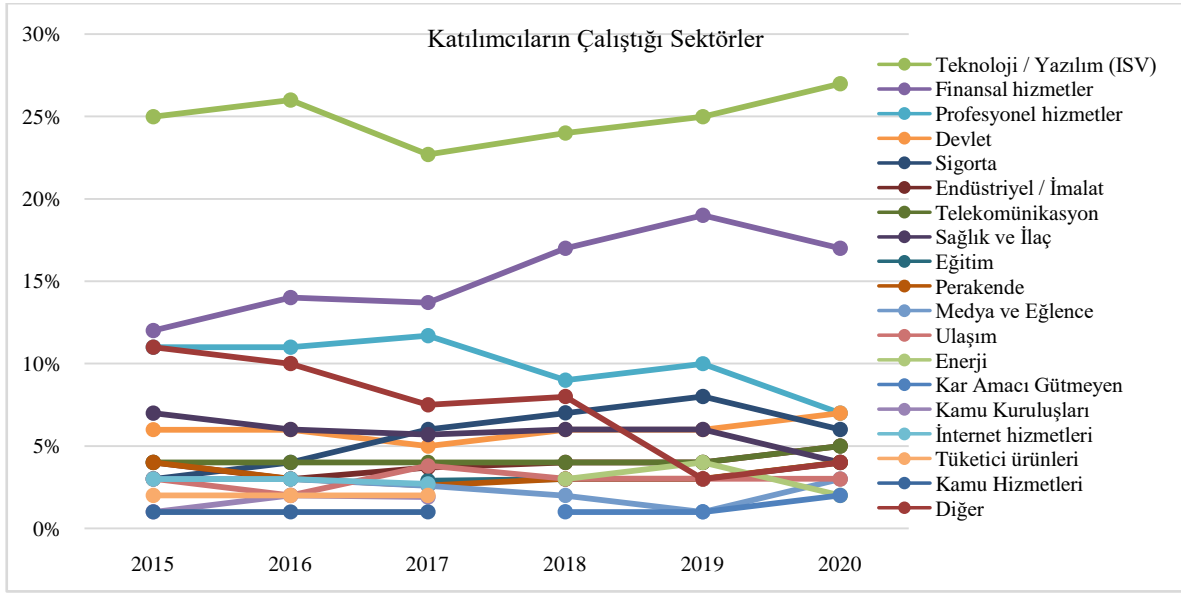
“Profesyonel hizmetler” genel olarak, ürün müşteriye ulaştıktan sonra, müşterinin kullanımı sırasında oluşabilen olumsuz bir durum karşısında, ürün/marka sahibinin satış sonrası hizmetler için anlaştığı kurumları temsil etmektedir. Özellikle, müşteri deneyimini ve memnuniyetini yükseltmeyi hedefleyen şirketler, ürün satış sonrası süreçlerini de kendi sorumlulukları altında tutarak ürün marka değerine katkı sağlayacak süreçlere dönüştürmek istemeleri, profesyonel hizmetlerin marka sahibine doğru tersine bir dönüşe sebep olmaktadır. Ayrıca, özellikle dijital ve teknoloji tabanlı ürün/hizmet satışı gerçekleştiren şirketlerin akıllı eskitme kavramı ile bir üst sürüm veya versiyonlu bir ürünü satın almaya zorlayan güncel yaklaşımlar “profesyonel hizmetler” alanındaki iş yapmayı kısıtlayan süreçler olarak düşünülebilir. Bu durumların bir sonucu olarak, geçmişten günümüze “Profesyonel hizmetler” alanında çevik yönetimi benimsemeye yönelik bir daralma olduğu şeklinde okunabilir. “Sigorta” alanında müşteri deneyimi artıracak, müşteriye ait kullanıma açık her türlü veriyi işleyerek kazan-kazan ilişkisi içerisinde doğru ürün ve hizmetleri sunabilmek, kaynakları verimli kullanmak için çevik yönetimin benimsenmesi yıllar içerisinde artan bir eğilim çizdiği gözlemlenmektedir.

**Tablo 5.** Katılımcıların Çalıştığı Sektörler

Katılımcıların çalıştığı sektörler	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Teknoloji / Yazılım (ISV)	25%	26%	23%	24%	25%	27%
Finansal hizmetler	12%	14%	14%	17%	19%	17%
Profesyonel hizmetler	11%	11%	12%	9%	10%	7%
Devlet	6%	6%	5%	6%	6%	7%
Sigorta	3%	4%	6%	7%	8%	6%
Endüstriyel / İmalat	4%	3%	4%	4%	4%	5%
Telekomünikasyon	4%	4%	4%	4%	4%	5%
Sağlık ve İlaç	7%	6%	6%	6%	6%	4%
Eğitim			3%	3%	3%	4%
Perakende	4%	3%	3%	3%	3%	4%
Medya ve Eğlence	3%	3%	3%	2%	1%	3%
Ulaşım	3%	2%	4%	3%	3%	3%
Enerji				3%	4%	2%
Kar Amacı Gütmeyen				1%	1%	2%
Kamu Kuruluşları	1%	2%	2%			
İnternet hizmetleri	3%	3%	3%			
Tüketici ürünleri	2%	2%	2%			
Kamu Hizmetleri	1%	1%	1%			
Diğer	11%	10%	8%	8%	3%	4%

Kaynak: Stateofagile, 2020.

**Grafik 5. Katılımcıların Çalıştığı Sektörler**



Kaynak: Stateofagile, 2020

“Endüstriyel/İmalat” sektöründe yıllar içerisinde genelde yatay ve 2020’de artan bir trend görünmektedir. Çevik yönetim süreci imalat sektöründe, genel olarak operasyon süreçlerinin gelişmesi için yalın üretim ve kaizen kültüründe ve son dönemlerde artan bir ivme olan açık inovasyon kavramı ile yeni bir ürün üretme sürecinde çevik yönetim anlayışı gelişmektedir. Özellikle, imalat sektöründe var olan müşteri deneyimi sürekli kılmaya çalışan ilişkisel pazarlama yöntemleri ile elde edilen bulgular çevik yönetim sürecinin önemli birer girdisi olarak düşünülebilir. 2020 yılı pandemi dönemi etkisi ile daralan ticari ve ekonomik yapıda müşteri daha kıymetli hale gelmiş, teknoloji ve iletişim araçlarının sunmuş olduğu katkıları, iş ve yönetim süreçlerine daha fazla dâhil ederek imalat sektörünün hemen her fonksiyonunda çevik yaklaşımın artan grafiğinin devam edeceği düşünülmektedir.

“Eğitim” sektörü 2017 yılı çalışmasında günümüze yatay ve artan bir seyirde varlık göstermiştir. Dijital dünyanın gelişmesi ve genişlemesi ile eğitim araçlarında yaygın bir kullanım sağlamış olup, değişen iş dünyasına adapte olabilecek profili yetiştirebilmek için eğitim alanının çevik yaklaşımı benimsediği düşünülmektedir. Ayrıca, 2020 yılı pandemi döneminde “evde kal” uygulamaları gerek öğrenci gerekse işgören nezdinde ihtiyacı olan eğitim programlarının uzaktan/online araçlarla yapılmasını sağlamıştır. Bu dönemde, uzaktan çalışma kültürünün bir zorunluluğu ile dijital öğrenme, online öğrenme yolları kişisel gelişime oldukça katkı sunmuştur. Bu sebeple, eğitim kurumlarının geleceğin iş dünyasının ihtiyaçlarını karşılama misyonu için hazırlamış oldukları programlar sayesinde, eğitim kurumlarının diğer sektör ve alanlara çevik yaklaşımı benimsetme noktasında öncül bir rol alacağı da düşünülmektedir.

## SONUÇ

Çevik yönetim yaklaşımı, yazılım sektöründe bir proje geliştirme uygulaması olarak başlamış ve yıllar içerisinde anlam ve kapsamı genişleyerek yönetim uygulamalarına bir felsefe ve anlayış kazandırmıştır. Bu güncel perspektifle, organizasyonların çevik dönüşüm sürecinde karşılaşılabilecekleri tüm durumları ortaya koyabilmek ve dönüşüm sürecini daha kolay yönetebilmek için “Yıllık Çevik Durum Raporu” referans kaynak kabul edilmiş ve analiz edilmiştir.

VersionOne tarafından düzenlenen “Yıllık Çevik Durum Raporu”; 2007 yılından günümüze kadar toplam katılımcı sayısı 40 bini aşmış ve dünya genelinde her yıl çevik yönetimi benimseyen uygulayıcıların deneyimlerini kaydetmiş raporlar bütünüdür. “Yıllık Çevik Durum Raporu” 2015 yılından itibaren katılımcılara sorulan soruların kapsamlarının genişlemesi, farklı sektörlerden, daha geniş katılımcıların çevik dönüşüm süreci ve sonrasındaki deneyimleri paylaşılmıştır. Yönetim alanına genelleme yapabilmek ve kapsayıcı yorumlarda bulunabilmek için 2015-2020 yılları arasında verilen yanıtlar bu çalışmanın veri kaynağını oluşturmuştur. Uygulayıcıların saha tecrübesinden gelen deneyimleri ve 6 yıllık süre zarfında bu deneyimlerin nasıl farklılaştığı

detaylı bir şekilde incelenmiştir. Çalışmanın beslendiği bu raporlar; muhteva eden soru, yanıt ve dönem aralıkları aynı zamanda çalışmanın kısıtları olarak da nitelenebilir.

Önceki bölümlerde çevik yaklaşımın benimsenme nedenleri, dönüşüm sürecindeki zorluklar, çevik yönetimin faydaları ve performans göstergeleri/başarı kriterleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu incelemeler sonucu, çevik yönetim anlayışının benimsenmesi ve dönüşüm sürecinde öncelikli olarak dikkat edilmesi gereken noktaların belirlenmesi amaçlanmıştır, gelecek dönemin iş ve ticaret anlayışlarının ihtiyaçları güncel paradigma değişikliklerinin etkisi ile yeniden yorumlanmış ve “Sürdürülebilir” ana başlığı altındaki temel noktalar ile genişletilerek aşağıdaki ilişki modeli oluşturulmuştur. Bu çalışmadaki model önerisi (Tablo 6.), çevik yaklaşım ve dönüşüm sürecini benimsemek isteyen işletmelerin karşılaşılabilecekleri majör noktalara dikkat çekmek ve sürecin etkin bir şekilde sonuçlanması için gerekli koşulların tesis edilmesini tavsiye eden bir rehber niteliğinde olduğu düşünülmektedir.

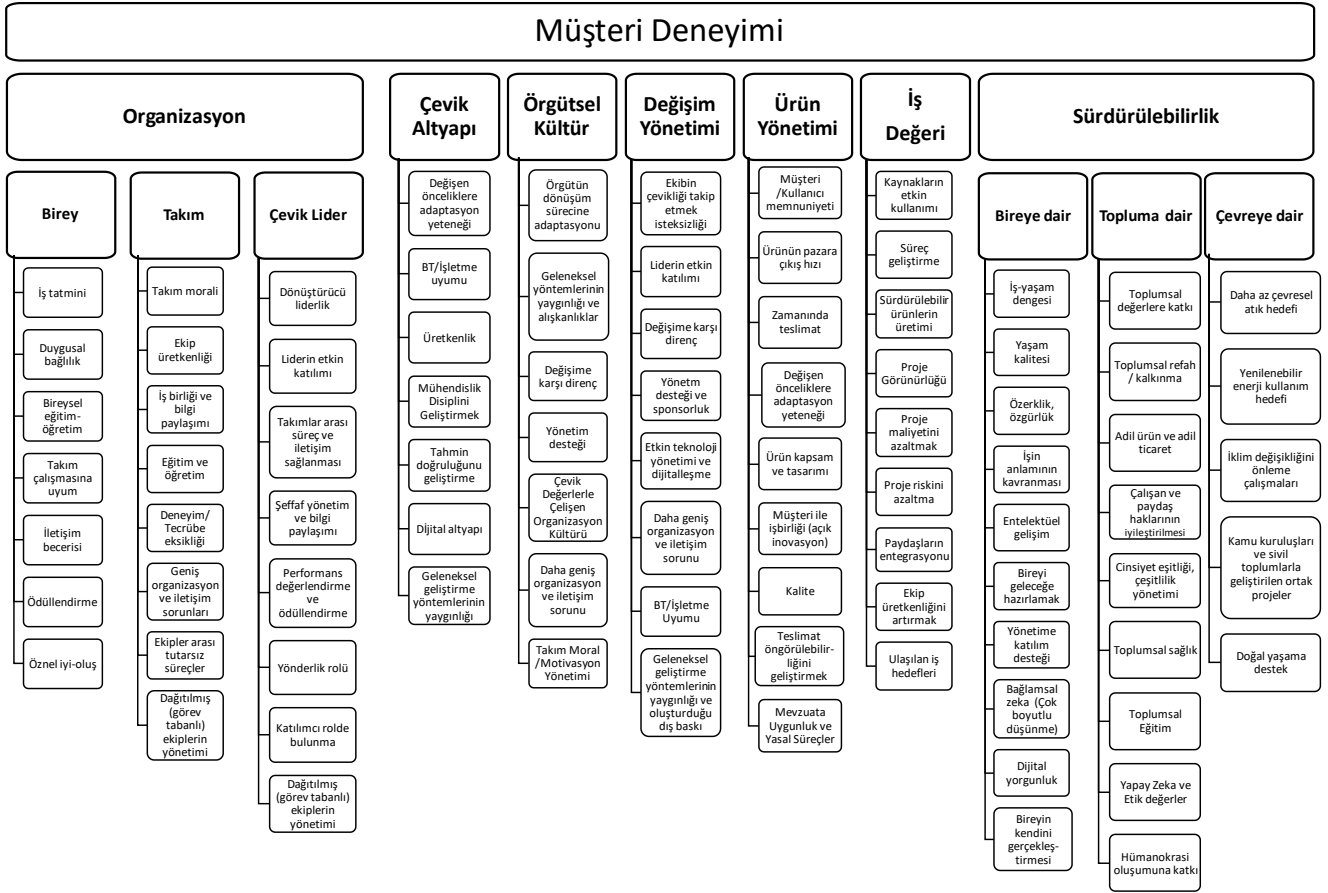
Çalışmada öne sürdüğümüz, çevik dönüşüm modelinin ana amacı sürdürülebilir ve yüksek “Müşteri Deneyimi” oluşturmaktır. Şirketlerin gelecek dönemlere sağlıklı bir şekilde devam edebilmesini sağlayan temel noktalar rekabet üstünlüğü, sürdürülebilir kâr ve büyümedir. Sağlıklı büyümenin de ana hattını, şirketlerin sahip olduğu sadık müşteri / tüketici portföyleri oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle, tüketici/müşterinin ihtiyaçlarının doğru tahmin edilmesi, belirlenmesi ve planlanması sürecinden başlayıp, nihai tüketiciye ürün ulaşması ve yeniden satın alma tutumuna girmesini sağlaması için müşteri deneyimini en iyileştirecek yaklaşım ile tüm operasyonel süreçler tasarlanmalı ve yönetilmelidir.

Müşteri deneyimi, tüketicilerin/müşterilerin ihtiyaç, istek ve taleplerine uygun ürünlerin; doğru zaman, doğru miktar, doğru kalite, doğru fiyatla sunmayı içermekle birlikte, müşterinin satın alma sonrasında talep ettiği bir istek veya şikâyeti, yine değer merkezli bir yaklaşımla geri dönüş sağlanmasını ve tüketicinin/müşterinin sahip olduğu ürünü tavsiye edebilecek seviyede memnun olabildiğini de kapsamaktadır.

Çalışmamızda, müşteri deneyimini sürdürülebilir ve yüksek seviyede tutmayı amaçlayan çevik dönüşüm süreci modeli, temelde 7 farklı ana unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; Organizasyon, Çevik Altyapı, Örgütsel Kültür, Değişim Yönetimi, Ürün Yönetimi, İş Değeri, Sürdürülebilirlik. Bu unsurlar da aşağıdaki tabloda (Tablo.6) görüldüğü üzere kendi içerisinde alt faktörlere sahiptir.

**Organizasyon;** çevik yönetim sürecinde ana unsurlardan birisi, “Organizasyon” olarak belirlenmiştir. Organizasyon, kendi içerisinde Birey, Takım, Çevik Lider başlıklarından oluşmaktadır. Çevik dönüşüm sürecinde, müşteri odaklı bir perspektifle şirketin mevcut organizasyon şeması, görev tanımları ve birimler arası ilişkilerin birey, takım, lider özelinde yeniden tanımlanmalıdır. Çevik süreç dinamiği gereği, hızlı karar almayı hedefleyen, bürokrasinin azaldığı daha yatay hiyerarşik yapılar ile organizasyon şemaları oluşturulmalıdır. Organizasyonel dönüşüm ile yeni görev ve sorumluluklar ortaya çıkması ile bireylerin yeni bir öğrenme, uygulama sürecine girmesi söz konusu olacaktır. Bu dönüşümün birey özelinde oluşabilecek tüm sorulara anlamlı ve yeterli yanıtlar verebilmesi bireyin motivasyon, iş tatmini ve duygusal bağlılığını etkileyerek bireyin adaptasyon, performans ve üretkenliğini etkileyebilecektir. Özellikle, çalışanın mevcut yapıda bildiği ve konfor alanında olduğu görev tanımının farklılaşması, birey üzerinde korku, yetersizlik ve gelecek belirsizliğine sebep olabilecek ve bireyin öznel iyi oluşunu etkileyebilecektir. Dönüşümün amacına uygun tesis edilmesi için sürecin boyutlarının birey tarafından benimsenmesi ve desteklenmesi için fiziksel ve psikolojik olarak bireyler hazır hale getirilmelidir.

**Tablo 6. Çevik Dönüşüm Süreci Modeli**



Organizasyonun dönüşüm içerisinde yeni görev tanımlarının, rollerin belirlenmesi ve iletişimde olan birimlerle olan iş akışlarının, performans kriterlerinin ve ödüllendirmenin süreç başında kurgulanması sağlıklı bir başlangıç için önem arz etmektedir. Dönüşüm sürecinde, görev masalarına uygun olarak yetkinlik, beceri ve heves yönünden doğru profildeki adayların belirlenmesi dönüşüm sürecinin kilit noktalarından birisidir. Uygun adaylara gerekli eğitim ve bilgiler verilerek bu süreçle elde edeceği kazanım ve tecrübeler paylaşılması, bireyin öznel iyi oluşunu sağlayacak yönetsel destek verilmesi çalışanın devamlılığı, uyumluluğu ve iş tutumlarını olumlu etkileyebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, çevik yaklaşım felsefesi gereği müşteri memnuniyetini sürekli kılmak için organizasyonun yeniden yapılandırma sürecinde bilginin kimsenin tekelinde olmadığı, birbirini yedekleyebilen görev masalarının oluşturulması sağlıklı bir dönüşüm sürecinin önemli gerekliliklerindedir.

Organizasyon içerisindeki takımların rolleri önemli bir diğer etken faktör olarak ele alınması gerektiği düşünülmüştür. Çevik dönüşüm sürecindeki takım anlayışı kültürünün çekirdeğini müşteri deneyimi oluşturmaktadır. VUCA ortamı içerisinde dış faktörlerden kaynaklı değişim zorunluluğu, çalışma takımlarını dinamik bir yapı içerisinde olmaya zorlamaktadır. Takımlar ve takım içerisindeki bireyler arasındaki iş süreçlerinin şeffaf, paylaşımcı, katılımcı, sinerji kültürü ile kurgulanması katma değerli sonuçlar üretmenin temeli oluşturduğu düşünülmektedir. Çevik dönüşüm sürecinde, iş yapma modellerindeki değişim sonucu yeni görev, takım ve çalışan ihtiyacı organizasyona yeni bireylerin katılması ve genişleyen organizasyon ile oluşabilecek eğitim/deneyim eksikliği, iletişim sorunları ekip üretkenliğini olumsuz etkileyecek olup yüksek hassasiyet gösterilmesi gerekmektedir.

VUCA ortamının baskısında şirketler, organizasyonun sürekli değişen öncelikleri doğru okuyabilme, doğru anlamlandırabilme ve takımların etkin yönetimi ile doğru aksiyon planlarının alınmasını sağlayabilecek dönüştürücü liderlik özelliklerinde çevik liderlere ihtiyaç duyarlar. Çevik yaklaşım gereği olarak, pazara hızlı yanıt verebilme özelliğini sağlayabilmek için takım ve bireyler arasındaki bilgi alışverişinin ve iş akışının kesintisiz ilerleyebilmesi gerekmektedir.

Çevik lider, dönüşümün sorunsuz yürütülebilmesi için takım ve bireylerin süreçle alakalı olası soru, şüphe ve kaygıyı ortadan kaldıracak netlikte yanıtlar sunarak, ekibin çevik süreci içselleştirmesini sağlamalıdır.

Motivasyon ve ödüllendirme araçlarının etkin yönetimi ile ekibi canlı, hevesli ve üretken olmasını sağlayacak doğru soru ve yönlendirmeler yapılmalıdır. Ayrıca, çevik lider tersine mentorluk yaparak üst yönetimin desteğini dönüşüm sürecine odaklandırmalı ve katkı yapmalarını sağlayarak süreci sahiplendirmeye çalışmalıdır.

Dönüşüm sürecinin ilk dönemlerinde, çalışanlara yeni rollerin üstlendirilmesi ve organizasyona olası katılacak yeni bireylerin adaptasyonu ve iletişim konuları çevik liderlerin etki alanına giren majör konulardandır. Çevik liderler, dış dünya ile etkileşim halinde bulunarak pazar ve müşteri taleplerini doğru okuma sürecinin içerisinde bulunmalı, aynı zamanda organizasyon içerisinde pozitif yönetim yaklaşımı sergileyerek katma değerli süreçlerin ortaya çıkarılması ve sorunlara yönelik potansiyel tüm çözüm alternatiflerin değerlendirilebilmesi için cesaret verici, şeffaf, katılımcı, ifade özgürlüğünü temin eden ve bireylere hata yapma fırsatı sunan bir yönetim yaklaşımı benimsemelidir.

**Çevik Altyapı;** çevik dönüşüm sürecinin ikinci ana unsuru olarak “Çevik Altyapı” belirlenmiştir. Çevik yönetim yaklaşımın, üst yönetim kademesinde düşünsel olarak benimsenmesi uygulamada başarılı olacağı anlamı taşımamaktadır. Bu sebeple etkin bir dönüşüm için çevik yaklaşımın gerekliliklerine uygun olarak gerekli alt yapı ve iş yapma modellerinin yeniden gözden geçirilmesi gerekebilecektir. Üretim altyapısı değişen önceliklere hızlı uyum gösterebilecek esnekliğe sahip olabilmeli, birincil kaynaklardan bilgiye ulaşım hızını artırabilecek dijital dönüşüm ile işletme süreçleri daha şeffaf hale getirilmesi sağlanmalıdır.

Pazarın değişen önceliklerine adapte olabilmek, işletmeleri standart ve rutin üretim süreçlerinin dışında yeni iş modelleri ve esnek üretim altyapısı geliştirmeye zorlayacaktır. Bu durumun yan etkisi olarak, kalite, zaman ve fire kayıpları ile başa çıkabilmek için tahmin doğruluğunu geliştirecek metotların belirlenmesi ve yalın üretim, sürekli iyileştirme çalışmaları ile değer yaratmayan süreçlerin ortadan kaldırılmasını hedefleyen içe dönük çalışmalar gerekebilecektir.

Çevik altyapı süreçlerinde değerlendirebileceğimiz bir diğer süreç de, tedarik zinciridir. Bir ürünü meydana getiren bileşenleri ve bileşenleri meydana getiren hammadde ve malzemelerin doğru kalitede ve doğru zamanda temin edilmesine bağlı olarak ürünün pazara çıkış hızı, müşteri servis seviyesi, üretkenlik ve verimlilik doğrudan etkilenebilecektir. Özellikle dönüşüm sürecinde, güvenilir ve sürdürülebilir tedarikçilerin oluşturulması müşteri deneyimini artırmada kritik role sahip olacaktır.

**Örgütsel Kültür;** çevik dönüşüm sürecinde “Örgütsel Kültür” ana unsurlardan birisi olarak kabul edilmiştir. Müşteri memnuniyetini sürekli sağlayabilecek bir dönüşüm anlayışı şirketin iş yapma kültüründe ve yaklaşımlarında bazı değişiklikleri de beraberinde getirecektir. Çevik dönüşüm ile yeni süreçlerin ortaya çıkması şirket içerisindeki bazı güç dengelerinin değişmesini, bazı yöneticilerin sahip olduğu etki alanını kaybetmemek adına direnç gösterebilmesi ve üst yönetim desteğinin yetersiz seviyede kalması dönüşüm sürecini zorlaştıracak bazı faktörler olarak düşünülebilir. Ayrıca çevik yaklaşımda müşterinin ürün ile ilgili daha fazla söz sahibi olması sebebiyle iş süreçlerine daha fazla entegrasyonu sonucu bazı kültür ve değerlerin yeniden yorumlanabilmesine neden olabilecektir.

Dönüşüm sürecinin, yapılanma sürecinde geleneksel metotların yaygın kullanımında ısrar edilmesi ve yeni çalışanların organizasyona katılması ile oluşabilecek iletişim sorunları ve doku uyuşması hem mevcut yapıdaki çalışanların hem de yeni katılan bireylerin organizasyona olan bağlılığını, uyumunu ve motivasyonunu etkileyebilecektir. Bu sebeple, dönüşüm sürecinin kavramsal tasarım sürecinde örgütsel kültür öğelerine özel önem verilmesi ortak değerler etrafında birleşme ve sinerji ruhunun oluşturulmasında büyük önem taşımaktadır.

**Değişim Yönetimi;** çevik yönetim sürecinde dönüşüm sürecini zorlayabilecek en güçlü unsurlardan birisi olarak değerlendirilebilir. Dönüşüm sürecinde çalışanların iş yapma alışkanlıklarını devam ettirme isteği, konfor alanlarını terk etmeme tutumu, bilinmeze karşı korku ve gelecek kaygısı bireylerin çevik dönüşüm sürecine direnç göstermesi ile sonuçlanabilir. Nitekim önceki bölümlerde ele alınan çevik yönetimi benimsemeye yaşanan zorluklar arasında katılımcılar tarafından her yıl en yüksek oranı alan “Değişime karşı genel organizasyon direnci” yanıtı olmuştur. Ekibin çevik dönüşümü takip etme isteksizliğini ve değişime olan direnci minimum etki seviyesine indirebilmek için birey ve takımlarca dönüşüm sürecinin tüm boyutları ile kavranması sağlanmalı, işgörenlerce sürecin içselleştirilmesi için destek algısı hissedilmeli, güncel sorumluluklarına uygun olarak eğitimler verilerek bireyin özgüveni tesis edilmeli, hata yapma özgürlüğü tanınmalı ve geleceğe hazırlanmalıdır. Aksi durumda, işgörenlerde moral/motivasyon kaybı yaşanacağı, performanslarında düşme meydana geleceği, iş tatmin seviyesinin azalacağı, örgütsel bağlılıkları zayıflayacağı ve bireyi, organizasyondan ayrılma kararı almaya kadar götürebilecektir.

Dönüşüm sürecinde organizasyon içerisinde mevcut rol, yetki, sorumluluk ve güç dengelerinin yeniden tasarlanması gerekebilecektir. Bazı kıdemli ve organizasyon içerisindeki güçlü yöneticilerin etki alanlarını

yitirebilme kaygısı ile engelleyici söylem ve eylemlerde bulunması ve diğer çalışanlar üzerinde bir direniş oluşturmaması bu süreçte beklenebilecektir. Bu türden sorunların üst yönetim desteği ve yüksek derecede yetkilendirilmiş dönüştürücü lider özellikli yöneticiler ile aşılabileceği düşünülmektedir.

Şirketin kendisini geleceğe taşıma ve rekabet avantajı elde etme hedefi ile çevik dönüşümü benimsemesi için başlanılan yönetsel niyet ve tutum süresince, aynı sektör içerisindeki rakiplerden benzer bir aksiyon alınmaması ve rakiplerin mevcut iş modellerini devam ettirmesi dönüşen organizasyon içerisinde bir dış baskı oluşturabilecektir. Özellikle dönüşümü yürüten sorumlu proje ekibinin ve üst yönetimin işgörenlere süreci sahiplendirecek yönlendirmeler yapması gerekmektedir. Sürecin doğru yürütülememesine ek olarak dış baskının içeride oluşturduğu etki ve içerideki değişim direnişinin birleşmesi ile örgütten kopmalar meydana gelebilecek ve artan sayıdaki her ayrılık örgütsel güvenin sarsılmasına ve dönüşüm projesinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecektir.

Çevik dönüşümün alt boyutlarından olan dijital dönüşüm ile veri ve bilgi akışının da dijital ortamlara taşınarak yönetsel karar alma süreçlerinin kolaylaşması ve hızlı olmasını sağlamak mümkün olabilmektedir. İşletme ve iş süreçlerinin, bilgi teknolojilerine entegrasyonu sayesinde, organizasyonlar daha sağlıklı büyük veri yönetimleri ile çalışma imkânı bulunabilecek ve tüketici, müşteri, ürün, tedarik süreçleri ile ilgili anlamlı analiz ve değerlendirmeler yapılarak fayda sağlanabilecektir. Ek olarak, mevcut iş uygulamalarında ve idari süreçlerde kullanılan yazılı belge, prosedür, talimat ve formların dijital ortamlar üzerinden hareket etmesi, hızlı karar alınmasını sağlayacak altyapının oluşmasına ve çevik yaklaşım dinamiğine uygun bir dönüşüm olacaktır.

**Ürün Yönetimi;** çevik yönetim sürecinde “Ürün Yönetimi” işletmeleri zorlayacak bir diğer ana unsurdur. Günümüz dünyasında, tüketim alışkanlıkları değişmiş, ürün yaşam döngüleri kısalmış (veya akıllı eskitme ile kısaltılmış), değişim hızına ek olarak, popüler kültürün de etkisi ile bir ürün dakikalar içerisinde dünyanın öteki ucundaki kimselere ulaşım rahat görmesini sağlayan güçlü sosyal medya paylaşımları, şirketleri sürdürülebilir müşteri memnuniyeti sağlayacak ürün yönetimi konusunda çevik yaklaşımları benimsemeye zorlamaktadır.

VUCA ortamında ürün yönetimi sürecinde, ürün yaşam süresinin kısalması ile müşterinin talep ettiği ürünü belirlemek, ürünün ilk pazara çıkış performansı ve tüketiciye ulaştırılan teslimat hızı konuları kritik önem derecesine gelmiştir. Üretebilme yeteneği, gerekli altyapı ve teknolojinin genel olarak ucuzlaması ile ulaşılabilir olmuş, bu durumun oluşturduğu maliyet ve rekabet baskısı, ürününün kapsamı ve özellikleri konusunu daha farklı bir boyuta taşımıştır. Ürün kapsamı, tasarlanma ve pazarlanma sürecinde, ilişkisel pazarlama yöntemlerinin tercih edilmesi, açık inovasyon adımları ve müşteri işbirliğinin sağlanması ile doğru kalite, fiyat ve özelliklerin belirlenmesi, yine aynı süreçle müşteride katma değer yaratmayan işlemlerin ortadan kaldırılması için değer zinciri analizleri yapılması VUCA ortamının olumsuz etkilerini azaltabilecek yönde olan gelişmeler olacaktır.

Müşterinin satın almak istediği ürünün ve markanın toplumsal değerlerle çatışmaması, yasal kural ve mevzuatlara uygun olması, tercih edilme yönünden daha geniş kitlelere ulaşabilmeye imkân tanıyacaktır. Diğer yandan, sosyal medya araçlarında, gerek devlet/bakanlık düzeyinde gerekse nihai tüketicilerin ürünlerde taşıdığı, tüketiciyi aldatmaya yönelik içerik konusunda yapılan usulsüzlüklerin tespit edilmesi ile internet dünyasında hızla çevrimiçi girebiliyor, yüksek tepki ve paylaşımlarla markanın ve ürünün itibarına zarar gelebilecek durumlar ile karşılaşabilmektedir. Uçtan uca tedarik zinciri ve üretim faaliyetlerinde izlenebilirlik süreçleri ile yapılacak kontrol ve denetim sağlayabilmek müşteri deneyimini etkileyebilecek temel faktörlerdendir.

**İş Değeri;** çevik dönüşüm sürecinde ana unsurlardan birisi de “İş Değeri” olarak belirlenmiştir. İş değeri başlığında, şirketin sürdürülebilir şekilde varlığını devam ettirebilmesi sahip olduğu tüm kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasına dayanmaktadır. Daha geniş manada iş değeri, şirketin sahip olduğu entelektüel sermayesi, iş modeli, müşteri, tedarikçi, çalışan, marka gücü, topluma sunduğu değerlerin tamamını kapsar niteliktedir.

Çevik yaklaşımın benimsenmesi değişen önceliklere uyum becerisi şirketin iç süreçlerinde yönetsel bazda bazı güçlükleri beraberinde getirecektir. Bu durumda, finansal ve mali kaynakların, insan kaynaklarının, üretim kaynaklarının ve maddi olmayan kaynakların, müşteri beklentileri ve işletmelerin sürdürülebilir kârlılık & büyüme ilişkisinde hassas dengede yönetilmelidir. Her bir proje ve çalışmanın tedarik, üretim, maliyet, fiyat ve sürdürülebilirlik analizleri ve detaylı risk faktörlerinin belirlenmesi, müşteri yönünde katma değer yaratan süreçlerin kurumsal faydasının belirlenmesi aşamasında büyük öneme sahiptir. Ayrıca, VUCA ortamının ve pandemi süreci ile olumsuz etkilenen tedarik zinciri süreçlerinin üzerine, küresel düzeyde ekonomik, sağlık, politik ve ticari hayattaki belirsizlikler ve karmaşıklıklar; yatırımdan en küçük pazarlama harcamasına kadar karar alma süreçlerini güçleştirmektedir. Bu gerekçelerle, şirketlerin değişen öncelikleri yönetebilmek ve

fırsatları karşılayabilecek dijital, yalın, esnek, üretken ve izlenebilir altyapı ile sürdürülebilir müşteri deneyimi temin edecek çevik organizasyon ve yönetsel yaklaşımlar benimsenmesi gerektiği düşünülmektedir.

**Sürdürülebilirlik;** çevik yönetim sürecinde “Sürdürülebilirlik” başlığı şirket geleceğinin teminatı olarak değerlendirilmekte olup ana unsurlardan birisi olarak belirlenmiştir. “Yıllık Çevik Durum Raporları” incelendiğinde, sürdürülebilir yaklaşıma bağlı olarak hedeflerin eksikliği tespit edilmiş ve geliştirilen model önerisinde sürdürülebilirliğin ana başlık olarak belirlenmesi gerektiği düşünülmüştür. Çevik yönetim sürecinde “Sürdürülebilirlik” ana başlığımız, “Bireye dair”, “Topluma dair”, “Çevreye dair” olarak üç alt başlıkta incelenmiştir.

Kâr amacı güden işletmelerin majör hedeflerinden birisi sürdürülebilir, büyüme ve kar elde etmektir. Bu amaçla bulunduğu sektördeki tüm paydaşlarla sürdürülebilir bir ilişki kurması ve müşteri deneyimini artıracak ürün/hizmet sunumu sağlayarak sadık müşteriler oluşturmak ve geleceğini teminat altına alma hedefinde bulunmalıdır. Sürdürülebilirlik anlayışı son yıllarda artan bir eğilimle, gerek toplumsal sosyal sorumluluk, gerekse sektör öncülerini takip etmek bazen de pazarlama faaliyeti olarak değerlendirilerek yönetim hedefleri arasına giren kavramlardır.

Sürdürülebilirlik ana unsurunun “Bireye dair” alt başlığında, çevik dönüşüm sürecinde işletmelerin müşteri deneyimini sürekli kılacak insan kaynağının bugünün ve yarının ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde donatılması gerekmektedir. Bireyin teknolojik değişime ayak uydurması yeni beceri kazanması ve sahip olduğu becerileri geliştirmesine kurumsal olarak destek olunması örgütsel gelişim noktasında önemli dönüm noktalarındandır. Aksi takdirde gelişen teknoloji ve otomasyon, makine öğrenimi ve yapay zekâ uygulamaları insanların işlerini kolaylaştırırken bireyler üzerinde gelecekte kaygısı oluşturabilecektir. Bu noktadan hareketle, birey merkezli gelişim yol haritaları çıkarılarak örgüt içerisindeki yetenek ve potansiyellerin belirlenip entelektüel gelişimine katkı sunacak eğitim programları ile kişisel ve kurumsal kazanımlar gözetilmelidir.

Geleneksel olarak kurumsal yönetim anlayışında, psikolojik faktörlere ilişkin incelemelerin örgütsel düzeyde kaldığı ifade edilebilir. Diğer bir ifade, birey takımın bir parçası ve takım genel olarak memnun, örgütsel bağlılığı yüksek, motivasyon düzeyi iyi ise birey özelindeki incelemeler göz ardı edilir. Özellikle son yıllarda, eğitim-öğrenim seviyesinin yükselmesi ile çalıştığı kurumdan ne istediğini bilen bireylerin sayısının artması, emeklilik yaşlarının uzaması ile ömür boyu çalışma kültürü içerisinde olacak bireylerin iş-yaşam dengesi konusundaki hassasiyetlerinin artmasını doğurabilecektir. Y kuşağının özgür, esnek ve bağımsız çalışma talebi (Düzgün, 2020:223), dünya vatandaşı olan Z kuşağı bireylerin (Sladek ve Grabinger, 2013:4) yer değiştirme tabusunun olmayacağı beklentisi, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel motivasyon, iş tatmini konularının bireye özgü bir bakış açısı ile yeniden yorumlanması ve kurgulanması gerektiği düşünülmektedir.

Uzaktan çalışmanın benimsenmesi, bilgi işçileri üzerinde dijital yorgunluğa maruz bırakabilecek ve yeni tip rahatsızlıkların oluşmasına sebep olabilecektir. Diğer taraftan, dijitalleşmenin de etkisi ile uzaktan çalışma kültürü içerisinde, bireyin izole olma durumundan kaynaklı kendi psikolojik sermayesini kuvvetlendirecek, öz yeterliliği sağlayacak iç güdüleme sürecini ve telkinleri doğru yönetmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Örgüt olarak, insan kaynakları yönetimine bağlı olarak gerek psikolojik destek departmanlarının kurulması ve/veya çevik liderler tarafından, çalışanların şirket hedeflerinden ve amaçlarından kopmaması için gerekli motivasyon, teşvik ve desteklerin verilmesi örgütsel çıkarlar ve toplumsal fayda için daha da önem arz edeceği düşünülmektedir (Koç vd., 2020:137).

İş ve ticari hayatın gerekliliklerini yerine getirmek için organizasyonların ve gerekli altyapılar, mekanik yapılara dönüşmemelidir. Daha geniş manada, işgörenler uyanık olduğu vakitlerin çoğunu bulunduğu iş zamanı içerisinde geçmektedir ve bu durum, bireyde psikolojik yorgunluk ve duygusal tükenmişliğe sebep olabilecek ve iş performansını doğrudan etkileyebilecek boyutlara dönüşebilecektir. Çevik yaklaşımın temelinde var olan yüksek sinerji ve iletişimi tesis edebilmek için bireyin hayattan beklentilerinin bilinmesi ve kendini gerçekleştirmek için moral/motivasyon, destek sağlanması ve kurumun insana saygı duyan yaklaşımlar benimsemesi sosyal bir sorumluluk olup ticari geri dönüşlerinin de olacağı öngörülmektedir. Bireye dair katma değerli süreçler ile yüksek potansiyele sahip, yetenekli ve yetkin adayların çevik organizasyonlara dahil olma hevesi oluşturabilecek ve daha çok seçenek arasından uygun profildeki kişilerin istihdam edilmesi kolaylaşabilecektir.

Pandemi dönemi ile birlikte sağlık ve salgın konusu birey özelinde önemli argüman olarak belirmiştir. Artık bireylerin yeme, içme alışkanlıklarında bireysel sağlıklarına önem vermesi, bazı lüks harcamalarını azaltması ve işini kaybetmesi veya kısıtlı çalışması ile oluşan gelir kayıplarını telafi edebilmek için tasarruf yapma konularında bazı tutum değişikliklerine gidebileceği düşünülmektedir. Bu durum bireyin harcamalarını ve birikim kararını doğrudan etkileyebilecek olup, işgöreninin yegâne gelir kaynağı olan ücreti daha yüksek



seviyede talep edebileceği ve yakın gelecekte ücretin iş tatmininin ve örgütsel bağlılık içerisindeki rolünün değişebileceği tahmin edilmektedir.

“Sürdürülebilirlik” ana unsurunun altındaki ikinci alt başlık “*Topluma dair*” katma değerli süreçlerin birer hedef halinde yönetilmesi öngörülmüştür. Gerek tüketicilerin satınalma davranışı (Külter, 2015:68) gerekse çalışanların (Demir ve Türkmen, 2014:54) örgütsel bağlılıkları kurumların sosyal/toplumsal sorumlulukları ile pozitif bir ilişkide olduğu ampirik çalışmalarla ortaya konmuştur. Bazı şirketler, maddi kazanım elde ettikleri gelirlerin bir bölümünü içinde bulunduğu toplumla paylaşarak, paydaş kültürünü genişleten bir anlayışa sahiptir. Genel olarak şirketlerin bu özellikleri, bir tür pazarlama faaliyeti değerlendirileceği gibi şirketleri için uzun vadede karlılık üzerine pozitif katkı sunduğu çalışmalarla ortaya konmuştur (Yusuf ve Tekin, 2018:28; Wang vd., 2016:19; Arsoy vd., 2012:172).

Son yıllarda teknoloji ve bilgiye ulaşım araçlarının artması ile birlikte tüketim alışkanlıklarının değişmesine sebebiyet veren, insanların kendi özünü ve benliğini daha fazla tanımaya, sınımlanmaya, topluma ve doğaya karşı sorumluluklarını düşünen, etik ve adil ticareti destekleyen tüketici profilinde artış meydana gelmiştir (Koç vd., 2020:136; Erol, 2017:143). Müşteri deneyimini artırma hedefindeki şirketler, topluma sundukları değer üreten, yenilikçi ve örnek uygulamalar ile rekabet avantajı elde edebilirler. Sivil toplum ve kamu kuruluşları ile birlikte, toplumsal adalet, cinsiyet eşitliği, toplumsal refahı ve sağlığı gözetilen ortak projeler, müşteri tatminine katkı sunarak yeniden satın alma tutumu içerisine girmesine hizmet edebilecektir.

“Sürdürülebilirlik” ana unsurunun altındaki son alt başlık “*Çevreye dair*” hedefler olup çevik dönüşüm sürecinde önemle üzerinde durulması gerektiği düşünülmektedir. İklim değişiklikleri, üretim sırasındaki karbon salınımdaki artışla hava, toprak ve su kirliliğine sebep olması ve verimlilik kayıpları, artan nüfus ve kaynakların kısıtlı olması durumları bir araya getirildiğinde, atık üreten işletmelerin çevreye dair etkisini azaltacak hedef eklemeleri çevresel ve toplumsal sorumluluklarından olduğu düşünülmektedir.

Çevik dönüşüm sürecindeki işletmeler, hammaddenin üretilmesinden, nihai müşteriye sunulması ve kullanıldıktan sonra geri dönüşüm sürecini de dâhil eden bir yaklaşımla işletmelerin tüm tedarik zinciri süreçleri analiz edilmeli ve iş ortaklarına daha az atık oluşturacak ortak projeler ve yenilenebilir enerji kaynakları kullanmak için gerekli teknoloji yatırımları yapması yönünde çalışmalar yürütmelidir. Çevreye duyarlı proje geliştiren şirketlerin müşteriler tarafından satınalma davranışlarını olumlu yönde etkilemesi ve müşteri memnuniyet seviyesini artırması deneysel çalışmalarla da ortaya konulmuştur (Erbaşlar, 2012:101; Kardeş, 2011:175; Ay ve Ecevit, 2005:260).

Çevik dönüşüm süreçlerinde, dijital dönüşüm ile kâğıt belge kullanımını azaltacak altyapı kurulması, takım ve birey bazında karbon ayak izini azaltacak hedefler tanımlanması ve yenilenebilir enerji kaynakları ile enerji ihtiyacının maksimum seviyede karşılanması için geliştirilen çalışmalar tüm paydaşlar ve müşteri özelinde anlam ifade edebilecek ve şirketin sürdürülebilir hedeflerine katkı sağlayacaktır.

Dış dünyadaki hızlı değişim rüzgârına adapte olabilmek için yönetim alanında güncel arayışlar yoğun bir şekilde devam etmektedir. Çevik yaklaşım vizyonu, çevresel her türden etmeni dikkate alması, otonom, özerk ve katılımcı demokrasi yolu ile sorumlulukları takım seviyesine indirgemektedir. Rapor incelemelerinde, uygulama sürecinin içselleştirilmesinin ardından çözüm üretici yapısı ile işgörenlerin organizasyona sağlamış olduğu yüksek katkılar katılımcıların görüşleriyle vurgulanmıştır.

Dönüşüm sürecinde, dönüşüm niyetinin ve iradesinin ortaya koyulması ve sürecin dönüşüm liderleri tarafından hassas bir şekilde takip edilmesi sağlıklı ilerlemenin ahatarıdır. Bu sürecin uygulama aşamasında organizasyon içerisinde gönüllük esasına göre pilot takımlar ve uygulama alanları belirleyerek örgüt tarafından içselleştirilmesi sağlanmalıdır.

Organizasyonların büyük ve geniş yapıda olması bu türden büyük bir dönüşümün nasıl olacağına dair soru ve kaygılar oluşturabilmektedir. Çevik yönetim, yüzünü dış dünyaya çevirmiş bir yaklaşımı ve kendi içerisinde çok iyi organize olmuş takım oyuncuları ile sürekli gelişim rotası ile geleceğe adım atar. Bu süreçte, çevik dönüşüm sürecini bir maraton koşusu şeklinde tanımlayarak, kültür ve vizyon değişiminin tüm organizasyon tarafından sahiplenilmesi sağlanıncaya dek devam etmelidir. Büyüme ve gelişim odaklı proje usulü iş yapan, nispeten daha az çalışan sayısına sahip işletmelerde ise topyekün bir dönüşüm anlayışı benimsenerek çevik yönetim vizyon ve yöntemleri ile müşteri deneyimi, çalışan memnuniyeti, iş değeri, üretkenlik ve teslimat performansı gibi birçok kritik performans göstergesinde başarı elde edebilir.

Çevik yönetim uygulamasının Türkiye’de benimsenmesinin artması ile bu çalışma kapsamında analiz edilen “*Yıllık Çevik Durum Anketi*”nin benzeri çalışmaların gerçekleştirilmesi ile ülkemiz özelinde var olan dönüşüm

dinamikleri ve iş kültürünü incelemek üzere daha derinden incelemeler yapmak mümkün olabilecektir. Çevik yönetim uygulamalarının sektör ve iş kollarına özgü alanlarda nasıl farklılaştığı, derinleştiği ve hangi alternatif yöntemlerin geliştirilmesi gerekliliği yeni çalışmalarla ortaya konularak literatür zenginleştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- AGHINA, Wouter, SMET, Aaron De ve WEERDA, Kirsten (2015), “*Agility: It Rhymes with Stability*” **McKinsey Quarterly**, S.2015(December), ss.1-12, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability> (Erişim Tarihi: 01.05.2021).
- AGILEALLIANCE (2021), “*The Agile Manifesto*”, **Agile Alliance** (E-Article), <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/> (Erişim Tarihi: 01.12.2020).
- AKÇAY, Abdülkadir (2019), “*İş Motivasyon Araçlarının ve Eğitim-Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışanların İş Üretkenliğine Etkisi*”, **Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ARSOY, Aylin Poroy, ARABACI, Özer ve ÇİFTÇİOĞLU, Aydem (2012), “*Corporate Social Responsibility And Financial Performance Relationship: The Case of Turkey*”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S.14, ss.159-176.
- AY, Canan ve ECEVİT, Zümrüt (2005), “*Çevre Bilinçli Tüketiciler*”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.10, ss.238-263.
- BAL, Barış (2020), “*ACM Agile'in Yönetici Ortağı İle İş Dünyasını Çevik Dönüşüm Uygulamalarıyla Geleceğe Hazırlamak Üzerine*”, **Harvard Business Review Türkiye**, <https://hbrturkiye.com/dergi/acm-agile-in-yonetici-ortagi-ile-is-dunyasini-cevik-donusum-uygulamalarıyla-gelecege-hazirlamak-uzerine> (Erişim Tarihi: 02.11.2020).
- BARBER, Herbert F. (1992), “*Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience*”, **Journal of Management Development**, S.11(6), ss.4-12.
- ÇİÇEKLİOĞLU, Hüseyin (2020), “*Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi*”, **Örgütsel Davranış** (Ed. İsmail Bakan), Beta Yayınları, İstanbul, [https://www.academia.edu/44592337/B%C3%96L%C3%9CM\\_22\\_%C3%96RG%C3%9CTSEL\\_DE%C4%9E%C4%B0%C5%9E%C4%B0M\\_VE\\_DE%C4%9E%C4%B0M\\_Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0](https://www.academia.edu/44592337/B%C3%96L%C3%9CM_22_%C3%96RG%C3%9CTSEL_DE%C4%9E%C4%B0%C5%9E%C4%B0M_VE_DE%C4%9E%C4%B0M_Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0) (Erişim Tarihi: 02.11.2020).
- DEMİR, Rıza ve TÜRKMEN, Erman (2014), “*Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algularının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.6(2), ss.47-59.
- DEVOR, Richard, GRAVES, Robert ve MILLS, John J. (1997), “*Agile Manufacturing Research: Accomplishments and Opportunities*”, **IIE Transaction**, S.29, ss.813-823.
- DÜZGÜN, Ayşegül (2020), “*Y ve Z Kuşaklarının İş Hayatından Beklentilerinin Karşılaştırılması*”, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.13(1), ss.218-241.
- ERBAŞLAR, Gazanfer (2012), “*Yeşil Pazarlama*”, **Mesleki Bilimler Dergisi**, S.1(2), ss.94-101.
- EROL, Fuat (2017), “*Bir Etik Tüketim Aracı Olarak Adil Ticaret*”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.19(2), ss.143-154.
- FINDSRUD, Rolf (2020), “*An Agile Approach to Service Innovation: Creating Valuable Service Innovation with Agile Resource Integration*”, **Journal of Creating Value**, S.6(2), ss.190–207.
- FLORA, Harleen K., CHANDE, Swati V. ve WANG, Xiaofeng (2014), “*Adopting an Agile Approach for the Development of Mobile Applications*”, **International Journal of Computer Applications**, S.94(17) ss.43-50.
- GABLAS, Branislav, RUZICKY, Eugen ve ONDROUCHOVA, Martina (2018), “*The Change in Management Style during then Course of a Project from the Classical to the Agile Approach*”, **Journal of Competitiveness**, S.10(4), ss.38–53.

- JAVANMARD, Mahdi ve ALIAN, Maryam (2015), “*Comparison Between Agile And Traditional Software Development Methodologies*”, **Cumhuriyet Üniversitesi Fen Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi (CFD)**, S.36(3. Özel Sayı), ss.1300-1949.
- KARDEŞ, İlke (2011), “*Markaların Çevre Dostu Uygulamalarının Tüketicinin Marka Tercihi Üzerindeki Etkisi*”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, S.11(1), ss.165-177.
- KOÇ, Murat, ÖZBAY, Meltem, KOÇAK, Gizem ve ÖZEN, Muhammet Tuğrul (2020), **Yönetim Perspektifinden Pandemi Dönemi Üzerine Düşünceler**, Karahan Kitabevi, Adana.
- KÖSEOĞLU, Erhan (2019), “*Organizasyonları Yönetmek: Çevik Bir Şirket Olmak Neden Bu Kadar Zor?*”, **Harvard Business Review Türkiye**, <https://hbrturkiye.com/blog/cevik-bir-sirket-olmak-neden-bu-kadar-zor> (Erişim Tarihi: 02.11.2020).
- KÜLTER DEMİRGÜNEŞ, Banu (2015), “*Sosyal Sorumluluk Projelerine Yönelik Tutumun, Satın Alma Davranışı ve Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi*”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.33(3), ss.47-74.
- SLADEK, Sarah ve GRABINGER, Alyx (2016), **Gen Z: The First Generation of The 21st Century Has Arrived!**, XYZ University Publisher, Virginia (USA), [https://www.xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ\\_Final-d11.pdf](https://www.xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ_Final-d11.pdf) (Erişim Tarihi: 02.11.2020).
- STATEOFAGILE (2020), “*Annual State of Agile Report for 2015*”, **E-Report**, <https://stateofagile.com> (Erişim Tarihi: 02.11.2020).
- STATEOFAGILE (2020), “*Annual State of Agile Report for 2016*”, **E-Report**, <https://stateofagile.com> (Erişim Tarihi: 02.11.2020).
- STATEOFAGILE (2020), “*Annual State of Agile Report for 2017*”, **E-Report**, <https://stateofagile.com> (Erişim Tarihi: 02.11.2020).
- STATEOFAGILE (2020), “*Annual State of Agile Report for 2018*”, **E-Report**, <https://stateofagile.com> (Erişim Tarihi: 02.11.2020).
- STATEOFAGILE (2020), “*Annual State of Agile Report for 2019*”, **E-Report**, <https://stateofagile.com> (Erişim Tarihi: 02.11.2020).
- STATEOFAGILE (2020), “*Annual State of Agile Report for 2020*”, **E-Report**, <https://stateofagile.com> (Erişim Tarihi: 02.11.2020).
- STATEOFAGILE (2020), **Stateofagile Corporate Website**, <https://stateofagile.com> (Erişim Tarihi: 15.11.2020).
- TANOĞLU, İsmail Murat (2018), “*Çevik Üretim ve Bir Uygulama Çalışması*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- VARGO, Stephen L. ve LUSCH, Robert F. (2017), “*Service-Dominant Logic 2025*”, **International Journal of Research in Marketing**, S.34(1), ss.46-67.
- WANG, Qian, DOU, Junsheng ve JIA, Shenghua (2016), “*A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility And Corporate Financial Performance: The Moderating Effect of Contextual Factors*”, **Business & Society**, S.55(8), ss.1083-1121.
- WYSOCKI, Robert K. (2014), **Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme**, Wiley Publishing Inc., Indianapolis, 5th Edition.
- YAPAR, Tayfun (2015), “*Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YILMAZ, Birkan (2016), “*Personel Memnuniyetinin İş Verimliliği Üzerine Etkisi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YUSUF, Gör ve TEKİN, Bilgehan (2018), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Karlılık ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma: Bist 100 Örneği*”, **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi**, S.4(5), ss.18-30.

# Çevresel Güvenlik ve Enerji Arz Güvenliği Bağlamında Türkiye'nin Enerji Politikası\*

*Turkey's Energy Policy in the Context of Environmental Security and Energy Supply Security*

**Hatice Nur SARITUNALI**

*Yük.Lis.Öğr., Kırıkkale Üniversitesi, SBE,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi A.B.D.,  
haticenursaritunali@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-4017-0894>*

Makale Başvuru Tarihi: 11.04.2021

Makale Kabul Tarihi: 26.08.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Enerji,  
Yenilenebilir Enerji,  
Yenilenemeyen Enerji,  
Enerji Arz Güvenliği,  
Çevresel Güvenlik,

*Enerji, yaşamın sürdürülebilirliği için gerekli olan temel ihtiyaçlardan birisidir. Yerleşik hayata geçildikten sonra enerji, hayatın her alanında kullanılmıştır ve her geçen gün artan tüketim oranıyla kullanılmaya devam etmektedir. Makineleşmenin ortaya çıktığı sanayi devrimiyle birlikte beden gücüne dayanan işler makineler yardımıyla yapılmaya başlanmış, böylece sanayileşen toplumlar eskisinden daha fazla enerjiye ihtiyaç duymaya başlamıştır. Böylece ülkelerin artan enerji ihtiyaçlarını karşılamak ve sanayileşmelerinin sürekliliğini sağlamak için enerjiye olan ihtiyaçlarını kesintiye uğramadan, güvenilir kaynaklardan, uygun fiyatlı ve yeterli miktarda sağlamaları gerekmektedir. Enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesi, bununla birlikte enerji arz güvenliği ve çevresel güvenlik günümüzde tüm ülkelerin güncel konuları arasında yer almaktadır. Bu konular arasında sorun yaşayan ülkeler her alanda birçok sıkıntıyla karşı karşıya kalmaktadır. Günümüzde enerji, ülkelerin geleceği ve gelişimi için çok önemli bir konuma sahiptir. Ülkelerin bir kısmı ihtiyacından daha fazla enerji kaynağına sahipken, diğer ülkeler kendi ihtiyaçlarını dahi karşılayamamaktadır. Türkiye de enerji ihtiyacını büyük oranda dış kaynaklardan karşılayan ve fosil enerji tüketiminin fazla olduğu bir ülkedir. Enerji konusunda dışa bağımlılık risk oluştururken, fosil kaynakların yüksek oranda kullanılması ise çevresel güvenlik alanında risk oluşturmaktadır. Türkiye'nin enerji hedeflerine bakıldığında önceliğin yerli ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının yaygınlaştırılması olduğu görülmektedir. Bir diğeri ise kaynak çeşitlendirilmesine gidilmesi ve dışa bağımlılığın azaltulmasını sağlayabilecek olan nükleer santraller gibi alternatif enerji yatırımlarına önem ve öncelik verilmesidir. Böylelikle, Türkiye'nin çevresel güvenliğe nazaran enerji arz güvenliğine önem ve öncelik verdiği anlaşılmaktadır.*

## ABSTRACT

### Keywords:

Energy,  
Renewable Energy,  
Non-Renewable Energy,  
Energy Supply Security,  
Environmental Security,

*Energy is one of the basic needs required for the sustainability of life. After the settled life, energy has been used in all areas of life and continues to be used with an increasing consumption rate day by day. With the industrial revolution in which mechanization emerged, works based on body power began to be performed with the help of machines, thus industrialized societies began to need more energy than before. Thus, in order to meet the increasing energy needs of the countries and to ensure the continuity of their industrialization, they must provide their energy needs without interruption, from reliable sources, at affordable prices and in sufficient quantities. Diversification of energy resources, as well as energy supply security and environmental security are among the current issues of all countries today. Countries experiencing problems among these issues are faced with many difficulties in all areas. Today, energy has a crucial position for the future and development of countries. While some of the countries have more energy resources than they need, other countries cannot even meet their own needs. Turkey also meets the energy needs of the large proportion of outsourcing and is a country where much of the fossil energy consumption. While external dependency poses a risk in energy, high use of fossil resources creates a risk in the field of environmental security. When the first target is seen that Turkey's energy to increase the use of indigenous and renewable energy sources. Another is to diversify resources and to give importance and priority to alternative energy investments such as nuclear power plants, which can reduce external dependency. Thus, Turkey's environmental security of energy supply security than is understood that the importance and priority.*

\* Bu çalışma yazarın 4-6 Aralık 2019 tarihleri arasında düzenlenen "ALKU-SAM II. International Relations Congress"te sunduğu ve özet olarak yayınlanan sözlü bildirisinin genişletilmiş ve güncellenmiş halidir.

## 1. GİRİŞ

Kendi bedeni dışında bir aleti çalıştırmak için dışarıda kullanabileceği bir enerji insanlık tarihi için önemli bir gelişmedir. Bu anlamda enerjinin insanın yaşamına girmesi, kullanılması özellikle yerleşik hayata geçilmesiyle başlamıştır. Böylece enerji kaynaklarına duyulan ihtiyaç ortaya çıkmıştır. İnsanlar zamanla enerji kullanımını geliştirmeye başlamışlar ve özellikle sanayi devrimiyle birlikte yaşamın neredeyse her alanında enerjiyi kullanmışlardır. Bunun sonucunda enerji kaynakları, yaşamın vazgeçilmez bir unsuru olarak görülmeye başlanmıştır. Evlerin ısıtılması, kullanılan araçların yakıtları, aydınlanma, sanayi başta olmak üzere günlük ihtiyaçların karşılanmasında enerji kaynakları büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle enerji insanların hayatında her zaman ve her alanda en çok ihtiyaç duyulan kaynak olmuştur.

Enerji, günümüzde en önemli tüketim kaynaklarından birisidir. Yaşamın devamı için vazgeçilmez bir kaynak olarak görülmektedir. Günümüzde yaşam kalitesinin korunup daha iyi yaşam şartlarına ulaşılabilmesi için enerji tüketilmelidir. Tüketilen enerjinin önemli bir kısmı yenilenemeyen enerji kaynaklarından oluşmaktadır. Son dönemlerde artmaya başlasa da oldukça yetersiz olan yenilenebilir enerji kaynakları ise enerji kullanımı içerisinde halen yeterli düzeyde yer almamaktadır.

Çevreye zararlı olan ve buna bağlı olarak canlıların yaşam alanlarını tehlikeye atan, bilim insanlarının iklim değişikliğinin en önemli sebebi olarak gördükleri fosil yakıtlar (yenilenemeyen enerji kaynakları) en yaygın kullanıma sahip enerji kaynaklarıdır. Bu kaynaklar, özellikle sanayileşme ile birlikte yaşamın hemen her alanında en çok tüketilen önemli enerji kaynakları olarak kullanılmaktadır. Yenilenemeyen enerji kaynaklarının evlerde, taşıtlarda, sanayide ve daha birçok alanda kullanımı tükenme tehlikesine karşı riskli bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle alternatif enerji kaynaklarına yönelmesi ve özellikle yerli kaynakların kullanımını artırılması önem taşımaktadır.

Türkiye diğer ülkelere göre jeopolitik konumundan dolayı yenilenebilir enerji kaynakları bakımından zengin bir ülkedir. Buna karşın bazı kaynakların kurulum maliyetlerinin yüksek olması ve donanım sanayisinin henüz yeterli seviyede olmaması nedeniyle istenilen gelişimi gösterememiştir. Bu nedenle yenilenebilir enerjiler ülkemizdeki enerji ihtiyacının düşük bir oranını karşılayabilmektedir. Çevresel güvenlik açısından baktığımızda yenilenebilir enerjiden yeterli düzeyde yararlanılamaması, temiz bir kaynak olarak görülmeyen ve doğayı etkilediği için risk oluşturan yenilenemeyen enerji kaynaklarının yoğunlukta kullanımı sorun teşkil etmektedir. Enerji arz güvenliği tarafından bakıldığında ise ithalat yoluyla karşılanan enerjinin herhangi bir durum nedeniyle kesintiye uğraması hem insanlar ve sanayi için hem de enerji arz güvenliği için risk oluşturmaktadır. Çevresel güvenlikte amaç temiz ve doğaya en az zarar veren kaynağın kullanımını sağlamakken, enerji arz güvenliğindeki temel amaç kesintisiz, uygun fiyatlı ve zamanında bir kaynağa ulaşabilmek olarak söylenebilir.

Enerji politikalarının temelinde yer alan enerji arz güvenliği, bazen çevreyi olumsuz etkileyerek çevresel güvenliği tehdit etmektedir. Türkiye gelişmekte olan ülkelerden biri olarak sosyal ve ekonomik kalkınma hedeflerine ulaşma konusunda enerji tüketimi yüksek olan bir ülkedir. Ancak öncelikli ve yoğun şekilde tükettiği fosil enerji kaynaklarına sahip bir ülke değildir. Bu açıdan Türkiye tükettiği enerji kaynaklarında dışa bağımlı bir ülkedir. Türkiye'nin politika oluşturma sürecini, dış politikalarından cari açığına kadar birçok alanda enerji kaynakları açısından dışa bağımlı olması etkilemektedir. Politika yapıcılar, bir taraftan enerji arz güvenliğini sağlamak için daha çok "yerli" enerji kaynaklarını ön planda tutan enerji politikası oluştururken diğer taraftan da taraf olduğu uluslararası anlaşmaların gereği olarak çevresel güvenliği tehdit etmeyecek kaynakları da ön planda tutması gerektiğini öngörmektedir. Kaynakların yetersizliğinden ya da kullanım oranlarının farklılıklarından dolayı bu durumun her zaman mümkün olmadığı da söylenmelidir. Çünkü Türkiye'nin rezerv oranının yüksek olmasından dolayı önemli bir fosil enerji kaynağı olan "kömür", çevresel güvenlik açısından bakıldığında en kirletici fosil kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak çevresel güvenlik ile enerji arz güvenliği açısından bu noktada bir açmaz içinde bulunan Türkiye'nin enerji politikalarına bakıldığında enerji arz güvenliğinin öncelikleri arasında yer aldığı açıkça görülebilmektedir. Öyle ki çevresel güvenlik açısından kirletici görüldüğünden dolayı kullanılması istenmeyen kömür ve nükleer enerji 2023 vizyon belgesinde Türkiye'de kullanımı planlanan birincil enerji kaynakları arasında en çok artması öngörülen kaynak olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle enerji ve enerji kaynakları açısından bir kavramsal çerçeve çizilecektir. Sonrasında ise Türkiye'nin enerji politikasını belirlemesinde temel etmenler olarak ortaya çıkan enerji arz güvenliği ve çevresel güvenliğinin Türkiye'nin enerji politikasının oluşumunu nasıl etkilediği ortaya koyulduktan sonra Türkiye'nin enerji arz güvenliğini önceleyen bir politikadan yana tercihte bulunduğu tespiti ortaya koyulacaktır. Türkiye'nin bu yönlü politika tercihinde çevresel güvenliği de gözetmeye çalıştığı da bilinmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: ENERJİ VE ENERJİ KAYNAKLARI

Enerji, Eski Yunan'da kullanılmış olan iş sözcüğünden türemiş ve iş yapabilme veya güç yaratma anlamlarına gelmektedir (Aydın, 2014:21). Doğada yaşamın başladığı andan günümüze kadar yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmelerindeki en önemli kaynaklardan birisini enerji oluşturmaktadır (Uğurlu, 2009:1). İnsanoğlu, ilk olarak ısınmasını, pişirmesini ve korunmasını sağlayan ateşle tanışmıştır. Böylece enerjiyle ilgili keşiflerin ilki yaşanmış, ilk kullanılan yakıt ise odun olmuştur. Ateşin bulunmasıyla birlikte enerji alanındaki ilk ve en önemli keşif yaşanmıştır (Pamir, 2016:56). Böylece insanoğlunun hayatını devam ettirebilmesi için her alanda enerjiye ihtiyaç duyduğu da fark edilmiştir.

Enerjinin yoğun şekilde ilk kullanımı on sekizinci yüzyılda buhar makinelerinin keşfedilmesiyle birlikte başlamıştır. On dokuzuncu yüzyılda yaşanan Sanayi Devrimi ile birlikte ise enerji kaynaklarına olan ihtiyaç hızlı bir şekilde artmıştır. Enerji kaynağı olarak başlangıçta odun, daha sonra kömür, petrol, doğal gaz gibi yanıcı maddeler kullanılmıştır. Sanayileşme sonrası süreçte insanoğlu, enerjinin farklı kullanım alanlarını ve ürünlerini öğrendikten sonra yaşamını kolaylaştırmıştır. Bu öğrenmenin sonucunda enerji sayesinde modern sayılabilecek medeniyetler kurulmaya başlamıştır (Aydın, 2014:21). Bundan sonraki süreçte ise enerji her alanda vazgeçilmez bir kaynak olarak karşımıza çıkmıştır.

Geçmişten günümüze kadar olan dönemlerdeki değişim ve gelişimlere bakıldığında insanlığın ve tüm medeniyetlerin şuan ki düzenlerini sürdürebilmeleri ve gelişimlerini sağlayabilmeleri enerjiye dayalıdır. Bu nedenle enerji zaman içerisinde ülkelerin hedeflerini belirleyen ekonomilerinin ve politikalarının güçlendirilmesini sağlayan önemli bir güç unsuru olarak da karşımıza çıkmaktadır. Hayatın vazgeçilmez unsurlarından biri olan enerji, bu özelliği ile ülkelerin önemseydiği ve ulaşmak istediği önemli bir kaynaktır. Enerji, özellikle gelişmekte olan ülkeler için sanayileşme ve kalkınma açısından çok daha önem kazanmakta ve vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Avcı, 2009:42). Gelişmekte olan ülkeler sanayileşme sürecinden geçtikleri için ve genel olarak nüfuslarında artış yaşandığı için daha fazla enerjiye ihtiyaç duymaktadır. Daha fazla enerjinin karşılanması da enerji kaynaklarına bağlıdır.

Enerji ürünleri ve kaynakları olarak iki ayrım yapılmaktadır. Birincisi Enerji ürünleri üzerinden yapılan ayrımdır. Enerji ürünlerinin petrol, kömür, doğalgaz gibi doğrudan doğal kaynaklardan çıkarılması "*birincil enerji kaynakları*" olarak adlandırılır. Birincil ürünlerden üretilen yani birincil veya ikincil enerjinin dönüştürülmesinden elde edilen bütün enerji ürünleri ise "*ikincil enerji kaynakları*" olarak adlandırılmaktadır (Pamir, 2016:28).

İkinci ayrım ise enerji kaynakları üzerinden yapılan ayrımdır. Enerji, sanayileşmenin temeli ve kalkınmanın bir göstergesi olmanın yanı sıra doğayı ve canlıları da etkilemektedir. Dolayısıyla çevre ile iç içe olan bir kavramdır. Çevreyi tahrip eden enerji ile çevre üzerindeki etkisi az olan enerji ayrımı burada anlam kazanmakta; özellikle "*yenilenebilir enerji*" ve "*yenilenemeyen enerji*" yani fosil enerji kaynakları kavramları öne çıkmaktadır. Ayrıca bu ayrım doğada mevcut olan rezervlerin sınırlı olup olmadığı ile alakalı ve genel olarak yapılan bir ayrımdır.

### 2.1. Yenilenebilir Enerji Kaynakları

Yenilenebilir Enerji; doğal kaynaklardan elde edilen ve doğada sürekliliği olan enerjilerdir. Yenilenebilir enerji kaynakları doğada sürekli var oldukları için tükenmezler, tekrardan kullanılabilirler ve yenilenemeyen (fosil) enerji kaynaklarının alternatifi olarak karşımıza çıkmaktadır (Yaman, 2007:36).

Yenilenebilir enerjiler, ülkelerin ihtiyacı olan enerjiyi yerli ve yenilenebilir kaynaklarla sağlamalarını ve dışa bağımlılıklarını azaltmalarını da sağlamaktadır. Ayrıca enerji tüketimiyle birlikte çevrede oluşan zararın en aza indirilmiş olması da çok önemlidir. Buna karşın günümüzde, Dünya'nın tamamında kullanılmakta olan enerjiye bakıldığında çok az bir oranının yenilenebilir kaynaklardan elde edildiği görülmektedir. Ancak fosil kaynakların kullanımı halen yaygın olarak sürse de yenilenebilir enerjinin kullanımı da her geçen gün artmaktadır (Karagöl ve Kavaz, 2017:7).

Yenilenebilir enerji kaynaklarının ortak özelliklerine bakılacak olursa; çevre ve iklimle diğer kaynaklara oranla daha az zarar verdikleri, süreklilik taşıdıkları, tekrardan kullanılabilirlikleri ve yerli kaynaklardan elde edilebildikleri görülmektedir. Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de artan enerji ihtiyacının karşılanmasında yenilenebilir enerjiye önem ve öncelik verildiği görülmektedir. Artan enerji tüketimiyle birlikte petrol ve doğal gaz gibi fosil yakıtların fiyatları artış göstermekte, bu kaynaklara sahip olmayan ülkeler ile sahip olan ülkeler

arasında her anlamda dengesizliklerin yaşandığı görülmektedir. Yoğun şekilde kullanımı devam eden fosil enerji kaynaklarının kullanımından dolayı gelecek yıllarda ihtiyaçlara cevap veremeyeceği öngörülmekte böylece yenilenebilir enerji kaynaklarının önemini arttırmaktadır (Erdoğan ve Seçgin, 2008:2). Bu nedenlerden dolayı yerli ve yenilenebilir kaynaklarına önem vermeyen ülkelerin hem enerji arz güvenliğinde hem de enerji temininde büyük sıkıntılar yaşayacağı açıktır. Enerji arz güvenliğine önem ve öncelik veren ülkelerin diğer ülkelere göre daha avantajlı durumda olacağı bilinmektedir.

Türkiye, coğrafi konumu ve jeopolitik yapısına bağlı olarak tüm yenilenebilir enerji kaynaklarından yeterli olabilecek düzeyde yararlanabilecek bir ülkedir (Karagöl ve Kavaz, 2017:18). Yenilenebilir enerji kaynakları potansiyeli bakımından Türkiye ile Avrupa Birliği ülkeleri karşılaştırıldığında, Türkiye'nin daha elverişli bir konuma sahip olduğu görülmektedir. Fakat bazı yenilenebilir enerji kaynaklarının yoğun olarak kullanılmasına karşın bazılarında daha az yararlanılmaktadır. Bu durumun nedeni ise donanım ürünleri sanayisinin eksikliğinden ve kurulum maliyetlerinin yüksekliğinden kaynaklanmaktadır. Bu durumun ortadan kaldırılması ve gerekli kaynaklarının potansiyelinin değerlendirilmesi için gereken durumların yerine getirileceği Türkiye'nin enerji politikası içerisinde yer almaktadır.

Günümüzde enerjinin kesintiye uğramasıyla hayatı felce uğratabilecek bir risk taşıdığından enerji arz güvenliğini sağlama konusu önem taşımaktadır. Bu nedenle hem çevre konusunda hem de enerji arz güvenliğini sağlama konusunda Türkiye yerli ve yenilenebilir kaynak kullanımına önem ve öncelik vermektedir. Yerli ve yenilenebilir kaynak kullanımıyla sağlanacak olan enerji hem ülke ekonomisine katkı sağlayacak hem de ithalat yapıldığında oluşabilecek olumsuzlukları ortadan kaldıracak bir durum taşımaktadır.

## 2.2. Yenilenemeyen Enerji Kaynakları

Doğada yenilenemeyen enerji türü bulunmamaktadır. Sadece enerji kaynaklarının meydana gelişlerinin bir nedeni olarak tekrar yenilenmesi uzun zaman almaktadır. Bu yüzden bu tür enerji kaynakları yenilenemeyen (fosil) enerji kaynakları olarak adlandırılmakta ve bilinmektedir. Günümüzde yenilenemeyen enerji kaynaklarının kullanım oranı fazlasıyla yüksektir. Ülkemizin enerji ihtiyacı temel olarak petrol, doğalgaz ve kömür gibi enerji kaynaklarıyla karşılanmakta, özellikle petrol ve doğalgazda ülkemizde yeterli kaynak olmamasından dolayı dışa bağımlılık söz konusudur (Uluşahin, 2009:155). Bu kaynakların yoğunlukla kullanılmasından dolayı da önümüzdeki yıllarda doğalgaz ve petrol başta olmak üzere yaygın olarak kullanılan enerji kaynaklarının tamamen tükenebileceği öngörülmektedir. Bu nedenle enerji kullanımında az bir paya sahip olan yenilenebilir enerji kaynakları zamanla daha fazla önem kazanmaya ve kullanılmaya başlanacaktır.

Yenilenemeyen enerji kaynaklarının çevreye verdiği zarara bakılacak olursa, çevreyi yüksek bir oranda kirlettikleri görülür. Bu kaynaklar çok miktarda sera gazı oluşturmaktadır. Dünyayı saran bu gaz tabakası da sera etkisi yaratmaktadır (Aydın, 2014:435). Temelinde karbon olan bu maddeler, yüksek enerji ve çıkardıkları karbondioksit nedeniyle de çevreye büyük zararlar vermektedirler. Dünyada sera gazı salınımı sonucu ortaya çıkan sıcaklık artışı nedeniyle küresel ısınma her geçen gün artarak daha tehlikeli bir duruma gelmektedir (Aydın, 2014:445).

Yenilenemeyen enerji kaynaklarının etkilerinden dolayı ileriki yıllarda yaşadığımız dünyanın nasıl bir iklime sahip olacağını tahmin etmek zordur. Bu kaynaklar önümüzdeki yıllarda kendileri tükenmeden önce dünyayı çok fazla kirletebilirler ve bunun sonucu olarak da yaşamımızın zarar görmesine neden olabilirler. Bu durumun önüne geçebilmenin yolu olarak çevreyi, doğayı ve iklimi korumak için insanların daha fazla bilinçlendirilmesi ve yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanmaya teşvik edilmesi gerekmektedir (Yaman, 2007:289).

Yenilenemeyen enerji kaynaklarının çevreye, doğaya ve iklime verdikleri bu zararların bilinmesine rağmen tercih edilmelerinin sebebi olarak yenilenebilir enerji kaynaklarına göre daha kolay elde edilebilir olması ve uzun zamandır kullanılmalarından dolayı daha fazla tercih edilmeleri söylenebilir. Çünkü insanoğlu kullandığı araçtan evinin ısınmasında kullandığı yakıt kadar yenilenemeyen enerji kaynaklarını kullanmaktadır. Bu durumun değişmesi için yerine alternatiflerinin getirilmesi gerekmektedir. Günümüzde, yenilenemeyen enerji kaynağı olarak bilinen petrol, kömür, doğalgaz ve belli oranlarda da bor yakıtları kullanılmaktadır (Avcı, 2009:49). Yenilenemeyen enerji kaynaklarının en çok kullanılanı ise doğalgazdır. Çok uzun zamandır kullanılmakta olan doğalgazın kullanım oranı da gittikçe artmaktadır.

Türkiye yenilenemeyen enerji kaynakları bakımından zengin bir ülke konumunda olmadığı için gereken enerjiyi ithalat yoluyla karşılamaktadır. İthalat yoluyla karşılanan doğal gazın yarısı ise elektrik enerjisi üretiminde kullanılmaktadır. Bu durum günümüzde enerji politikaları oluşturulurken önemli bir konumda bulunan enerji

arz güvenliği açısından risk oluşturmaktadır. İthalat yoluyla karşılanan doğalgaz yerine yerli kaynaklardan elektrik üretilmesine önem ve öncelik verilmelidir.

Uzun yıllar sonucunda oluşabilen yenilenemeyen enerji kaynaklarından birisi de kömürdür. Türkiye’de önemli kömür yatakları bulunmaktadır. Fakat günümüzde doğalgaz kullanımının artması nedeniyle, kullanım oranı düşen enerji kaynaklarından birisidir. Çünkü günümüzde Türkiye’de ısınma amaçlı en fazla kullanılan yakıt olarak doğal gaz kullanılmaktadır. Özellikle mevsimsel olarak arzı artan doğalgazda yaşanabilecek olumsuzluklara karşı önlemlerin alınması da gerekmektedir.

Petrol, her zaman güncelliğini koruyan ve her ülkenin elde etmeye istekli olduğu yenilenemeyen enerji kaynaklarının en önemlisidir. Keşfedilmesinden günümüze kadar geçen zaman içerisinde önemi ve kullanım alanı gittikçe artmıştır. Hayatımızı kolaylaştıran ulaşım araçlarında kullanılan petrol dünya da sadece belirli ülkelerde bulunmakta ve tükenme riski taşımaktadır. Bu nedenle petrole sahip olmak için ülkeler çoğu zaman savaş hali içinde bulunmaktadır. Son olarak bor madeni de yenilenemeyen enerji kaynaklarından biri olup, günümüzde yeni kullanılmaya başlamıştır. Ayrıca bor rezervinin yaklaşık %70’ini elinde bulunduran ülke Türkiye’dir (Yenmez, 2009:61). Bu nedenle günümüzde Türkiye bor madenini çıkarmaya ve işlemeye öncelik vermektedir. Bor madeninin yeterli düzeyde çıkarılıp işlenmesinin ülke ekonomisine büyük katkısı olacaktır.

### 3. TÜRKİYE’NİN ENERJİ POLİTİKASI

Türkiye’nin enerji politikalarının temelinde yer alan enerji arz güvenliği ve çevresel güvenlik kavram ve politikalarından bahsetmeden önce bu politikaların oluşturulma sürecinde önemli bir kavram olan kamu politikasına değinmek gerekir. İnsan topluluklarının olduğu her yerde yönetim, yönetimin olduğu yerde de kamusal alandan bahsetmek mümkündür. Kamusal alanda alınan kararlarla birlikte oluşan sistemde kamu politikasını oluşturmaktadır. Böylece yaşamın her alanında kamu politikalarıyla düzenlenen bir dünyada yaşadığımız söylenebilir. Hayatımızın her alanında var olan kamu politikası kavramı üzerinde uzlaşmış genel bir tanımlamadan bahsetmek pek mümkün değildir. Kavramın anlaşılabilmesi için öne çıkan birkaç tanımından bahsedilecek olursa;

- *Kamu Politikası*; devletin otoritesi dâhilinde ve yasalar çerçevesinde kamu kurumları aracılığıyla yapmış olduğu eylem ve işlemler bütünü şeklinde tanımlanabilir (Akdoğan, 2011:77).
- Kamu kurum ve kuruluşlarının herhangi bir konu hakkında yapmayı ya da yapmamayı seçtikleri her türlü faaliyet ve işlem kamu politikası olarak nitelendirilebilmektedir (Babahanoğlu ve Örselli, 2016:15-23).
- Devlet ile diğer kurumsallaşmış yapıların kararlarını birbirinden ayırt etmek için devlet nezdinde alınmış olan kararlar kamu politikası olarak adlandırılmaktadır (Biçer ve Yılmaz, 2009:51).
- Disiplinler arası birçok çalışma alanını içinde barındıran kamu politikası kavramı, “*kamu yönetimlerinin herhangi bir konu hakkında her türlü eylem ya da eylemsizlikleri*” şeklinde tanımlanabilmektedir (Örselli ve Babahanoğlu, 2016:2063).
- *Kamu Politikası*; yasama, yürütme ve yargı organları ile kamu çalışanlarının herhangi bir faaliyet veya hizmet konusundaki belirli davranış, çalışma ve kararlarıdır (Demirhan,2016:54).

Kamu politikaları için toplumsal ihtiyaçlar ve sorunlar karşısında hükümetlerin yaptıkları ya da yapmak istemedikleri her konuyu içerdiği dile getirilebilmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiği zaman günümüzde enerji, dünya toplumlarının genel bir sorunu ve en temel ihtiyacı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin artırılabilmesi noktasında en temel girdilerden biri enerji olmakla birlikte, toplumların refah seviyesinin artırılması da yine enerjiye bağlıdır. Tüm bunlarla birlikte Türkiye açısından büyük öneme sahip olan enerji konusunda hükümetlerin kamu politikaları geliştirmeleri, her geçen gün artan ihtiyaçlara çözüm bulma zorunlulukları konusunda kaçınılmazdır. Aynı zamanda enerji kaynaklarının tükenebilir olması ve büyük çoğunluğunun belli bir coğrafyada olması gibi nedenlerle Türkiye’nin bu alanda uyguladığı kamu politikalarını her geçen gün değişen şartlara göre yenilemesini ve iyi değerlendirmesini zorunlu kılmaktadır.

Enerji kaynaklarına sahip olan ve bu kaynakları kullanabilen ülkeler enerji arz eden ülkeler olarak değerlendirilirken, enerji kaynaklarına yeterli düzeyde sahip olamayan ve diğer ülkelerden satın alarak üretim gerçekleştiren ülkeler ise enerji talep eden ülkeler olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda enerjinin bulunmasının zorluğu, sınırlılığı ve bu durumlara karşı her geçen gün artan enerji ihtiyacı devletleri tedirgin etmektedir. Günümüzde enerji, devletlerin ve toplumların dostluklarını ve düşmanlıklarını belirleyen son derece stratejik bir unsur haline gelmiştir. Bu nedenle bugün enerji alanında uygulanan kamu politikalarını, dış



politikadan, savunma ve güvenlik politikasından, sanayi politikasından, kalkınma ve büyüme politikalarından ayrı düşünmemek gerekmektedir. Enerji konusunu dışarıda bırakarak bu tür politikaları belirlemek mümkün değildir. Günümüzde dünyada çıkan savaşları, antlaşmaları, ekonomik faaliyetleri, hatta terör olaylarını bile enerji yönünden incelemek gerekmektedir (İlbaş, 2014:15-16). Bu nedenle günümüzde kamu politikalarını sadece hükümet eylemleri olarak değerlendirmek eksiklik olarak kabul edilmelidir. Çünkü kamu politikaları içerisinde çeşitli aktörlerin rol aldığı ve çevresel birçok faktör tarafından etkilenen veya yönlendirilebilen eylem ya da eylemsizlikler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu durumda kamu politikalarının oluşumunda ve uygulanmasında sadece hükümetler değil birçok etken ve aktör rol oynamaktadır.

Enerjinin her alanı olumlu ya da olumsuz etkilemesi yaşamımızda ne denli vazgeçilemez bir kaynak olduğunda göstergesidir. Ayrıca enerji politikalarının temelinde yer alan enerji arz güvenliği ve çevresel güvenlik kavramlarında enerji politikalarının vazgeçilmez öncelikleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle aşağıda ayrı başlıklar altında incelenecektir.

### 3.1. Enerji Arz Güvenliği Bağlamında Türkiye'nin Enerji Politikası

Üretim sürecinde kullanılan birçok hammadde vardır. Bu hammaddelerin en önemlisi ve her alanda kullanıma sahip olmasından dolayı vazgeçilmez konumundaki enerjidir. Bu nedenle her ülke kesintisiz olarak enerji ihtiyacını karşılama amacındadır. Enerji ihtiyacını karşılarken ülkeler öncelikli olarak yerli kaynaklarına önem vermekte yeterli olmadığı durumlarda ise ithalat yoluyla diğer ülkelerden karşılamaktadır. Yaşadığımız çağda her alanda enerjinin varlığından bahsederken enerjisiz bir toplum düşünülemez. Enerjiye duyulan bu denli ihtiyaç sonucunda enerji kaynakları büyük önem kazanmıştır. Bu nedenle ülkelerin enerji politikalarının belirlenmesi konusu birçok faktör göz önüne alındıktan sonra karar verilmesi gereken bir durumdur. Bu birçok faktör enerji arz güvenliği altında birleşmiştir. Günümüzde enerjinin ulaşılabilir olmasını ve sürekliliğini ifade eden arz güvenliği, ülkelerin ekonomik büyümelerini ve buna bağlı olarak gelişmelerini, ileri düzeyde bakıldığında ise ulusal güvenliklerini etkileyen en temel olgudur.

Enerji arz güvenliğinin günümüzdeki önemi, enerji için meydana gelen çatışmalardan ve savaşlardan anlaşılabilir. Bunun en önemli sebebi olarak yaşanan teknolojik gelişmeler ile birlikte enerjinin, üretim faktörlerinden biri haline gelmiş olması görülmektedir. Teknolojiyle birlikte enerjinin kullanım alanları arttıkça, enerji arzının önemi de aynı oranda artmaktadır. Bu nedenle, tüm ülkelerin sürekliliği olan, güvenilir kaynaklardan ve uygun fiyatlı enerji sağlayabilmesi gerekmektedir. Ayrıca yapılan çok sayıda ampirik çalışmada kişi başına enerji tüketimi ile kişi başına milli gelir arasında anlamlı ilişki bulunması, kişi başına enerji tüketiminin ekonomik gelişmişliğin önemli bir göstergesi olduğunu göstermektedir (Maza ve Villaverde, 2008:4251'den akt.: Çalışkan, 2009:299). Bu durum enerji arz güvenliği konusunun ön plana çıkmasına neden olmaktadır.

Enerji arz güvenliğinden önce bir üst kavramı olan enerji güvenliğine değinilecek olursa, genel olarak aynı konu etrafında şekillendikleri görülmektedir. Enerji güvenliği, ülkelerin enerjiye kesintisiz, güvenilir ve uygun maliyetle ulaşması olarak tanımlanmaktadır (Dışkaya, 2017:131). Günümüzde enerji arz güvenliği de temel olarak bu kavram etrafında enerjinin arzı konusunda şekillenmiş bir kavram olarak önem kazanmıştır.

Modern anlamda enerji güvenliğinin ortaya çıkışı 1973 yılında yaşanan petrol kriziyle olmuştur (Yılmaz ve Kalkan, 2017:171). Arap-İsrail savaşları sonucunda oluşan bu kriz, petrol ambargosunu da beraberinde getirmiştir. Uygulanan ambargo sonucunda enerji ihtiyacı ortaya çıkmış, ABD başta olmak üzere bazı Batılı devletler, güvenlik konuları arasında enerji güvenliğini de alarak modern anlamda enerji güvenliğinin temelini atmışlardır (Çelikkpala, 2013:8). 1990'lardan sonra yaşanan bazı krizler, hareketler ve devrimler ile oluşan uluslararası gelişmeler sonucunda Dünya enerji piyasası ile ekonomik sistemi olumsuz etkilenmiştir. Bunun sonucunda enerji güvenliği için petrolün dışında diğer enerji kaynakları da önem kazanmıştır. Tüm kaynaklara yeterli düzeyde ulaşabilmek ve kullanabilmek ülkeler için önemli görülmüştür. Böylece enerji arz güvenliği, ülkelerin enerji politikalarını belirlerken ön planda tuttıkları öncelikleri arasına girmiştir.

Bu süreç içerisinde gelişen ve farklılaşan enerji arz güvenliğinin net bir tanımından bahsetmek mümkün değildir. Fakat yapılan farklı birkaç tanımdan bahsedilmesi konunun daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacaktır. Enerji arz güvenliği, enerji kaynaklarına ulaşmada oluşabilecek anlık sıkıntıları ve yaşamımızın her alanında kullanılan enerjiye olan ihtiyacın artmasıyla birlikte enerji kaynaklarının yetersiz kalabilmesi durumlarını kapsamaktadır (Çalışkan, 2009:306). Uluslararası Enerji Ajansı'nın tanımına göre enerji arz güvenliği, enerji kaynaklarının kolaylıkla satın alınabileceği uygun fiyatlı olması ve kesintisiz olarak ulaşılabilirliği olarak tanımlanmıştır (IEA, 2019). Başka bir tanımda ise temiz, kaliteli ve yeterli miktardaki

enerjiye kesintisiz ve uygun fiyatla ulaşılması (Ediger, 2007:3) şeklinde kavramlaştırılmıştır. Böylece enerjinin yeterli olmasının yanında temiz de olması gerektiği önemli görülmüştür. Temiz enerji kavramı, küresel iklim değişikliğiyle birlikte enerji arz güvenliği tanımlarına eklenmiştir (Sevim, 2009:94).

Enerji arz güvenliği, enerji altyapılarında oluşabilecek sorunlardan herhangi bir nedenden dolayı ortaya çıkabilecek kesintilere, doğal afetler sonucunda oluşabilecek sıkıntılardan ambargolara, savaşlara ve işgallere kadar birçok olasılıkla düşünülmesi gereken bir kavramdır (Pamir, 2007:14). Genel olarak bakıldığında ülkeler için enerji ile ilgili en önemli sorunu enerji kaynaklarının kesintisiz, güvenilir, temiz, kaliteli, çevresel sorun oluşturmamayan, ülke ve kaynak çeşitliliğine dikkat edilerek uygun fiyatlı olarak tüketiciye sağlanması oluşturmaktadır. Bu da enerji arz güvenliğini ön plana çıkarmaktadır. Enerji arz güvenliğinin tanımına dönemsel olarak bakıldığında her dönem yeni bir kriterin eklendiği görülmektedir. En son eklenen kriter ise temiz ve çevreye uyumlu olmasıdır. Günümüzde yaşanan iklim değişikliğinden en fazla etkilenen çevre olarak gösterilebilir. Çevrenin etkilenmesi direk tüm canlıların yaşamını etkilemektedir. Diğer birçok önlemede olduğu gibi enerji konusunda da temiz ve çevreye uyumlu enerji kaynaklarının kullanılması önem taşımaktadır.

Her geçen gün artan enerji ihtiyaçlarının karşılanması için dışa bağımlılığının artması, yaşanabilecek sorunlar göz önüne alındığında, ülkelerin enerji güvenliği için önemli bir tehlike oluşturmaktadır. Enerji arz güvenliği için, enerji tedarikinin de dışa bağımlılığın azaltılarak yerli kaynaklara önem ve öncelik verilmesi ve herhangi bir kaynakta oluşabilecek azalma, tükenme, kesilme, devre dışı kalma gibi oluşabilecek sorunlar göz önüne alınarak yoğun olarak kullanılan enerji kaynaklarının ve tedarikçi ülkelerin çeşitlendirilmesi gerekmektedir (Çalışkan, 2009:306). Tek bir ülkeden ithalat yoluyla elde edilen enerjinin ya da tek bir enerji kaynağının diğer enerji kaynaklarına oranla daha yoğun şekilde kullanılması sonucunda sağlanan enerjinin de bir bağımlılık yaratacağı bilinmeli ve dikkat edilmelidir. Sadece kaynak konusunda değil, yapılacak olan enerji yatırımları konusunda da dış kaynaklara ve tek bir ülkenin kaynağına bağımlı olunmaması önemli görülmektedir (Uğurlu, 2007:83).

Enerji arz güvenliği, aslında ülkelerin enerji politikasının temel amacını oluşturmaktadır. Bir ülkenin ürettiği ve tükettiği enerji miktarıyla, ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi ölçülmektedir. Eğer ülkenin ürettiği enerji çoğunlukla tükettiği enerjiyi de karşılıyorsa enerji arz güvenliği bakımından riskli görülmemektedir. Fakat üretilen enerji tüketilen enerjinin az bir kısmını karşılıyorsa enerji ihtiyacı konusunda dışa bağımlılık artacağı için enerji arz güvenliği açısından risk oluşturmaktadır. Çünkü enerji konusunda dışa bağımlı bir ülke herhangi bir durumda enerji konusunda kesintiye veya aksamaya uğrarsa insanların yaşam standartları değişeceği için risk taşımaktadır. Bu nedenle her ülkenin enerji arz güvenliğini sağlama konusuna önem ve öncelik verdiği bilinmektedir.

Dünya genelinde her geçen gün artış gösteren enerji ihtiyacı varken, nüfusu sürekli artan, hızlı bir kentleşme ve sanayileşme süreci içerisinde olan Türkiye'nin de bu durumlara bağlı olarak enerjiye duyduğu ihtiyaç artmıştır. Türkiye'nin en önemli ihtiyaçlarından birisini de mevcut olanla birlikte gelecek nüfusunda en temel ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve sanayileşmenin gelişmeye ve artmaya devam edebilmesi için daha fazla enerji oluşturmaktadır.

Türkiye, fosil enerji kaynakları bakımından zengin bir ülke olmadığından kullanılmakta olan enerjinin büyük kısmını oluşturan petrol ve doğal gaz gibi kaynakları, zengin enerji kaynaklarına sahip ülkelerden ithalat yoluyla karşılamaktadır. Bu durum enerji arz güvenliği konusunda risk oluşturmaktadır. Türkiye jeopolitik konumu gereğince güneş, rüzgâr, hidroelektrik ve jeotermal gibi yenilenebilir enerji kaynaklarında potansiyel olarak zengin bir ülke konumunda olmasına karşın bazı kaynaklardan yararlanma konusunda kurulum maliyetlerinden ve altyapı eksikliğinden dolayı tam anlamıyla gelişme gösterememiştir.

Türkiye'nin yerli kaynaklarına bakıldığında ülkede tüketilen petrolün sadece yüzde 10'unu, doğalgazın ise 3'ünü karşılayabildiği görülmektedir (Çalışkan, 2009:306). Genel olarak Türkiye'nin enerji durumuna bakıldığında ise %74 oranında dışa bağımlı olduğu görülmektedir. Türkiye'de kullanılmakta olan doğal gazın %98'i, petrolün %94'ü, kömürün ise yarısından fazlası olmak üzere yenilenemeyen kaynakların büyük bir bölümü ithal edilmektedir (Erdoğan, 2016:85). Ayrıca ithal edilen doğalgazın neredeyse yarısı ülkemizde elektrik enerjisi üretilmesinde kullanılmaktadır. Bu durum enerji arz güvenliği konusunda riskli bir durum oluşturmaktadır. Çünkü doğalgazdan kaynaklanabilecek herhangi bir kesinti durumunda hem elektrik hem de ısınma konusunda büyük sıkıntılar oluşturabilecek durum söz konusudur. Bu nedenle Türkiye'nin enerji politikalarının oluşturulmasında önemli olan stratejik planlarında öncelikli olarak yerli kaynakları arama faaliyetlerini arttırmak hedeflenmekte ve hedefin gerçekleştirilmesi için yerli kaynakların daha etkin şekilde kullanılması için çalışmalar yürütülmektedir. Bu çalışmalar sonucunda oluşturulan enerji politikalarında yerli kaynakların kurulumunun ve kullanımının artırılması, elektrik üretiminde doğal gazın payının azaltılarak yenilenebilir enerjinin payının artırılması yer almaktadır. Böylelikle günümüzde yenilenebilir enerji

kaynaklarından elektrik üretimi ve enerjinin hem üretilmesinde hem de tüketilmesinde verimliliğin artırılmasına önem ve öncelik verileceği belirtilmektedir.

Türkiye'nin Petrol ve doğalgaz ithalatında Rusya ve İran'a yüksek oranlarda devam eden bağımlılığı, arz güvenliği noktasında riskler oluşturmaktadır. Bu durum Türkiye'nin enerji ithalatında ülke ve kaynak çeşitliliğine önem ve öncelik vermesi arz güvenliğinin sağlanmasında ayrı bir öneme sahip olacaktır.

Türkiye doğalgazı Rusya (Batı Hattı, Mavi Akım boru hattı), İran, Azerbaycan (Bakü Tiflis Erzurum boru hattı), Cezayir, Nijerya, Katar ve ABD'den ithal ederek karşılamaktadır. Petrol ithalatının büyük bir kısmını ise Irak (Kerkük-Yumurtalık), Rusya, İran ve Azerbaycan'dan (BTC) temin etmektedir (Karagöl ve Kavaz, 2017:12). Bunların dışında Türkiye ülke çeşitliliğinin artırılmasına yönelik Azerbaycan doğalgazının Türkiye'ye transferini sağlayacak olan TANAP ve Rusya'nın doğalgazının bir kısmının ülkemize diğer kısmının da Avrupa'ya ulaştırılacağı Türk Akımı Doğalgaz Boru Hattı Projesini bu yıl faaliyete geçirmiştir. Son olarak Doğu Akdeniz Doğalgaz Boru Hattı projesi ile Türkiye, ülke çeşitliliğini artırarak arz güvenliğini güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Enerji arz güvenliğinin sağlanması konusunda önem taşıyan diğer durum Türkiye'nin tükettiği enerji kaynaklarını da çeşitlendirmesidir. Türkiye'nin kullandığı enerjisinin büyük bölümünü oluşturan fosil kaynakların kullanımından kaynaklanan dışa bağımlılığının azaltılması yerli kaynak kullanımının artırılmasıyla mümkündür. Bu durum üzerine Türkiye'de geliştirilen politikalardan birisi olan Milli Enerji ve Maden Politikasında yenilenebilir enerji, kömür ve nükleer enerji üretiminin artırılması gerektiği üzerinde durulmuştur (Karagöl ve Kavaz, 2017:13).

Türkiye 2023 yılına kadar dünyanın en büyük ilk on ekonomisi arasında yer almayı hedeflemektedir. Bu nedenle Türkiye ekonomik hedeflerini destekleyecek olan enerji kaynaklarına sahip olmak, enerjide dışa bağımlılığını azaltarak enerji ihracının neden olduğu ekonomik yükü hafifletmek için yeni enerji politikaları geliştirmeye yönelmiştir. Ülkemizde enerji arz güvenliği bağlamında yerli kaynakların daha etkin şekilde kullanılması ve dışa bağımlılığın azaltılması için çalışmalar yürütülmekte ve hedefler konulmaktadır. Türkiye'nin 2023 hedeflerinde;

- Enerji politikasında yerli ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının yaygınlaştırılarak artırılması,
- Elektrik üretiminde kömürün ve yenilenebilir enerjinin payının artırılması,
- Fosil enerji kaynaklarından petrol ve doğal gaz başta olmak üzere bu kaynaklara olan bağımlılığı azaltarak nükleer enerjinin kullanıma geçirilerek payının artırılması yer almaktadır.

Nükleer enerji Türkiye'nin yeni enerji politikalarında öncelikli olarak yer almaktadır. Ayrıca enerji üretiminin yüksek olmasından dolayı da diğer enerji kaynaklarına alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır. Nükleer enerji ve diğer enerji kaynakları kullanımındaki hedefler doğrultusunda fosil enerji kaynaklarında dışa bağımlılığın azaltılması hedeflenmektedir. Ülkemizin enerji arz güvenliği hedefine ulaşabilmesi için, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığımız tarafından belirlenen stratejiler aşağıda özetlenmiştir (Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, 2017);

- Enerjide yerli ve yenilenebilir kaynaklara öncelik verilmesi,
- Yerli araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) çalışmaları ile yerli enerji teknolojilerinin ve istihdamın artırılması,
- Enerji ithalatında kaynak çeşitliliğiyle birlikte güzergâh çeşitliliğinin de sağlanması,
- Enerji piyasalarında gerekli düzenlemelerin yapılması,
- Enerji verimliliğinin artırılması,
- Nükleer enerjinin kurulumun sağlanarak enerji kaynaklarımız içerisinde yer alması hedeflenmektedir.

Bu çerçevede, ülkemiz için önemli olan Doğu-Batı ve Kuzey-Güney Enerji Koridoru projeleri, güneş ve rüzgâr enerjisi santralleri ile yerli kömür yakıtlı termik santral projeleri, doğal gaz terminali, doğal gaz depolama projeleri ve nükleer güç santrali projelerinin gerçekleştirilmesi öngörülmektedir (Yıldırım, 2017:37). Yenilenebilir enerji kaynaklarının gerekli bölgelere kurulumun gerçekleştirilmesi ve nükleer enerjinin kullanılmaya başlaması sonucu Türkiye'nin enerjide dışa bağımlılığı önemli ölçüde azalacaktır. Böylece Türkiye kaynak çeşitliliği bakımından ve enerji arz güvenliğinin sağlanması açısından büyük bir adım atmış olacaktır.

### 3.2. Çevresel Güvenlik Bağlamında Türkiye'nin Enerji Politikası

Çevresel bozulmaların insanların, doğanın ve doğal yaşamın, devlet gibi varlıklar üzerinde yarattığı etkiler ve sonuçları güvenlik kavramıyla açıklanmaktadır. Bu nedenle Çevre ile güvenlik ilişkisinin gelişim süreci uzun sürmüştür. İnsanların tarihte yaşadığı iki köklü değişime bakılacak olursa, bunlardan ilki tarım faaliyetleri ile birlikte yerleşik hayata geçilmesi, ikincisi ise sanayileşmedir. Sanayileşmeyle yaşanan değişimle birlikte çevre üzerindeki etkiler, yerleşik hayata geçilmesinden daha fazla etkilemiştir. Bunun en önemli nedeni olarak farklı enerji kaynaklarının kullanımının yaygınlaşmaya başlaması ve üretilen enerji miktarındaki artış karşımıza çıkmaktadır. Fosil enerji kaynaklarının kullandığı önemli artış, insanlık tarihinde meydana getirdiği toplumsal, ekonomik, siyasal ve sosyal değişimler kadar çevre üzerinde de etkili olmuştur. Sanayileşmeyle birlikte köyden kente göçler yaşanmış ve kentleşme artış göstermiştir.

Tüketilen fosil yakıtlar sonucu kirlilik ortaya çıkmaya başlamış, çevre ve insan sağlığını etkilemiştir. Türkiye'de kirliliğin etkilerinin fark edilebilmesi ancak 1970'lerde olmuş, böylece güvenlik kavramı çevresel öğeleri de kapsayarak kullanılmaya başlanmıştır (Kaypak, 2018:12). Bu durum kimyasal sanayi ürünlerinin kullanımıyla artış göstermiş ve sonuç olarak ozon tabakasının delinmesine yol açtığı fark edilmesiyle daha fazla dikkate alınmıştır. Çevre sorunlarına bakıldığında ise uluslararası gündem içinde temel bir konu olarak yer aldığı ilk konferansın 1972'de Stockholm'de düzenlenen Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı olduğu bilinmektedir (Dinç, 2008:7). Bu tarihten sonra birçok araştırmacı konuyla ilgili eserler yayınlamış, çevre ve güvenlik ile ilgili konulara değinmişlerdir. Çevre ve güvenlik konularının birlikte kullanıldığı ilk belge olan Brundtland Raporu'nda çevresel güvenlik teriminin kullanımı açık ilk kez bu raporda yer almıştır (Vural, 2018:29). Brundtland Raporu ise 1987 yılında Birleşmiş Milletler ve Çevre Komisyonu tarafından yayınlanmıştır. Çevrenin bir güvenlik sorunu olarak karşımıza çıkması, güvenlileştirme süreci içinde incelenebilir bir duruma gelmiştir. Ozon tabakasının delinmesi, küresel ısınma ve iklim değişikliği gibi problemlerin fark edilmesi, savaşlar ve kaynak sorunları gibi çevresel sorunlar, doğa ve insan yaşamını tehdit eden güvenlik sorunları olarak öne çıkmıştır.

Ülkelerin çıkarlarına ve sınırları içinde yaşayan halkın varlığına ve geleceğine yönelik her türlü tehdidin önlenmesi olarak tanımlanan ulusal güvenlik kavramına; küresel ısınma, ormansızlaşma, türlerin devamı ve kirlilik gibi etkenlerden kaynaklanan tehditlerin eklenebilmesi sorusuna bir yanıt olarak ortaya sürülen “*ekolojik güvenlik*” kavramı, çevresel güvenlik kavramı yerine kullanılmaktadır (Eckersley, 2005'den akt.: Kaypak, 2012:13). Bu süreçlerden sonra çevre sorunlarının ve iklim değişikliğinin toplumlar üzerindeki etkilerinin hemen görülmeye başlamasıyla daha çok belirginleşmiş ve çevre problemleri güvenlik boyutu ile de değerlendirilmeye başlanmıştır. Çevresel sorunlar güvenlik boyutuyla değerlendirilmeye başladıktan sonra çevresel güvenlik kavramı konusunda farklı tanımlamalar da yapılmaya başlanmıştır. Kısaca bunlara değinilecek olursa; çevresel güvenliğin ilk tanımlarında, savaş ve çatışmalar sonucunda zarar gören çevrenin canlandırılmasını, tekrardan çatışmalara veya çevresel bozulmalara neden olabilecek kaynak kıtlıklarının, biyolojik tehditlerin de önlenmesini sağlamayı içeren insan-çevre dinamiklerini belirtmektedir (Vural, 2018:31).

Çevresel güvenlik, yaşanabilir, temiz, güvenli ve doğal bir çevrenin tehdit ve tehlikelerden korunmasına odaklanarak, küresel ısınma gibi çevresel tehditlerden korunmak ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamayı içerir (Özkan, 2016:137). Çevresel güvenlik; birey, grup ve toplumların çevresel değişimlere karşı duyarlı olması ve olumsuz etkilere maruz kalmasını önlemeyi, çevrenin güvenli hale gelmesini ifade etmektedir (Kaypak, 2016:24).

Çevresel güvenlik kavramı; savaşların ve çatışmaların sonucunda çevre tahribatının ortaya çıkmasından dolayı bu durumlara son verilmesinin sağlanabilmesi, ekolojik dengenin korunması, çevre konularındaki uluslararası işbirliklerinin önemsenmesinin ve taraf olunmasının sağlanması, devletlerin çevresel konulardaki uygulamalarının ve hassasiyetlerinin sorgulanması ve demokrasi ve insan hakları konularına önem verilmesini kapsamaktadır. Bunlar dışında çevresel güvenlik kavramı için, sürdürülebilir ekonomik faaliyetlerin desteklenmesi, nüfus artışı sonucu oluşan etkilerin azaltılması, çevre kirliliği ve tahribi sonucundaki olumsuzluklar sonucunda oluşan göçün azaltılması, kentleşme sürecinde kaynak güvenliğinin sağlanması, yoksulluğun azaltılabilmesi prensiplerini kapsamaktadır (Ütenler, 2016:63).

Tanımlamalardan anlaşılacağı üzere çevresel güvenlik kavramının ön plana çıktıktan sonraki gelişim aşamasında, algılanması ve anlamlandırılması farklılık göstermiştir. Bu nedenle farklı tanımlardan bahsedilmiştir. Genel olarak bakıldığında ise çevre konusunda bir güvenliğin sağlanabilmesi için öncelikli olarak tahribatın en az olduğu doğal bir çevreye hem de yaşanabilecek olan çevresel değişimlere uyum sağlanabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle çevresel güvenliğin sağlanabilmesi için yapılacakların başında

öncelikle sürekliliği olan bir gelişimin sağlanabilmesi yer almaktadır. Ayrıca çevresel güvenlik kavramının üç boyutu bulunmaktadır (Keleş ve Ertan, 2002:240-241);

- Dünya genelinde oluşabilecek ve bunun sonucunda da insanların ve diğer canlı türlerinin hem varlıklarını hem de yaşamlarını tehlikeye düşürebilecek olan çevresel kriz,
- Çevre sorunlarının ekonomik ve siyasal istikrarı tehdit eden niteliği
- Çevresel kaynakların belirli ülkeler arasında daha yoğunlukta bölüşülmesinden ve çevreden kaynaklanan sorunlara belirli ülkelerin neden olması sonucunda oluşabilecek çatışmalara neden olma riski

Ülkelerin enerji politikalarının belirlenmesinde ilk sırada yer alan enerji tedariki, tercih edilecek olan enerji kaynaklarının çevresel güvenlik üzerinde oluşturabileceği tehditlerin de göz önüne alınarak oluşturulması gerekmektedir. Bakıldığında çevresel güvenlik konusunda uluslararası alanda ortak bir görüşe sahip olunan tehditlerin başında İklim değişikliği gelmektedir. Küresel ısınma ise İklim değişikliğinin en önemli sebebi olarak görülmektedir ve çoğunlukla sera etkisinden kaynaklanmaktadır.

Küresel ısınmanın temel nedenlerinden biri olan sera etkisinin, özellikle karbon içerikli gazların atmosferdeki artışından kaynaklandığı bilinmektedir. Bu durum iklim değişikliğine karşı önlem alma konusunda en önemli konulardan birinin enerji politikaları olduğunu açığa çıkarmaktadır. Çünkü karbon içerikli gazların temel sebebi olarak fosil yakıt kullanımı karşımıza çıkmaktadır. Kömür, petrol ve doğalgazdan oluşan fosil yakıtlar Türkiye'de dâhil olmak üzere tüm Dünya'da en önemli ve en çok tüketilen enerji kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysaki iklim değişikliği ile mücadele politikalarının büyük oranda karbon salınımının azaltılması üzerinde odaklanmış olduğu ve fosil kaynakların yoğun kullanımı sonucunda iklim değişikliği üzerinde oluşan olumsuz etkisinden dolayı alternatif enerjilerin kullanımının sağlanması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Türkiye'nin enerji alanında enerji arz güvenliği yanında çevresel güvenliği önceliği politikalarına bakılacak olursa; enerji tasarrufunun sağlanması, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının artırılması ve teknolojisinin geliştirilmesi ve sonuncu olarak yeni enerji teknolojilerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasının öne çıkarıldığı görülmektedir. Yenilenebilir enerjinin kullanılması başta sera gazı emisyonları olmak üzere enerji kullanımlarından kaynaklanan kirliliğin azalmasına ve enerjide kaynak çeşitlendirilmesinin sağlanması konusunda büyük önem taşımaktadır (Uğurlu, 2006:38). Yenilenebilir enerjiler çevresel etkileri en az olan temiz enerjiler olması nedeniyle başta Türkiye olmak üzere tüm Dünya'da kullanımı yaygınlaşan enerji çeşididir.

Türkiye'nin 2023 hedeflerinden en önemlileri enerji kaynakları arasında yenilenebilir enerjinin ve nükleer enerjinin payını arttırmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle yenilenebilir enerji kaynaklarının hem kurulumuna hem de donanım sanayisinin gelişimine öncelik verilmektedir. Ayrıca 2023 yılına kadar kurulumun tamamlanması planlanan Akkuyu ve Sinop nükleer santrallerinin işletmeye alınmasıyla birlikte Türkiye'nin o zaman ki kurulu gücünün %10'luk kısmının nükleer enerjiden sağlanacağı beklenmektedir (Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, 2021). Nükleer santrallerden yüksek oranlarda elektrik enerjisi elde edilebilmesi gerçeği, kurulumu ve kullanımı en fazla artan enerji kaynağı olmasının en önemli nedenlerinden bir tanesini olarak karşımıza çıkmaktadır (Akyüz, 2015:526). Her geçen gün artan nüfusun ihtiyaçlarının ve hızlı sanayileşme sonucu ihtiyaç duyulan enerjinin karşılanabilmesi için ucuz ve daha fazla elektrik üreten enerji kaynakları ülkeler tarafından tercih edilmektedir. Ayrıca Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (2021); gelecek nesillerle birlikte çevrenin ve toplumunda göz önünde bulundurulduğu, güvenilir kaynaklardan, ucuz, sürdürülebilirliği ve erişilebilirliği olan enerji kaynaklarına olan ihtiyaç diğer alternatif kaynaklara göre enerjinin daha fazla üretildiği nükleer santralleri ön plana çıkarmaktadır diye vurgulamıştır.

Nükleer enerji ise Türkiye'nin enerji konusunda dışa bağımlılığını büyük oranda azaltacak olmasına rağmen çevresel güvenlik açısından risk oluşturmaktadır. Nükleer enerjinin bir tehlike olduğu, insan ve çevre güvenliğine yönelik tehdit oluşturduğu ve bir çevresel güvenlik riski olduğu kabul edilmektedir. Diğer önemli risk ise zehirli kimyasal ve radyoaktif maddelerin taşınması, kullanımı ve ortadan kaldırılmasında meydana gelmektedir (Türk, 2008:68-69). Dünya'da yaşanan nükleer kazalar ve nükleer atık sorunu, nükleer enerjinin çevresel güvenlik bağlamında risk oluşturan iki önemli unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan dolayı nükleer enerji santralleri çevresel güvenliğe yönelik önemli tehdit olarak görülmektedir. Özellikle Çernobil nükleer santral kazasından sonra edinilen deneyimler arasında, zararlı etkilerinin yıllarca sürmesi ve geniş bölgeleri etkilemesi, nükleer santrallerin çevresel güvenlik sorunu teşkil ettiğine kanıt olarak gösterilmektedir (Keleş ve Ertan, 2002'den Akt.: Özkan, 2016:143).

Genel olarak Türkiye'nin enerji politikasının geleceğine bakıldığında, üretilen toplam enerjinin içerisinde kömürün ve yenilenebilir kaynakların payının artırılmasına öncelik verilmesi, kullanılan doğalgazın ve hidrolik kaynakların payının azaltılması, günümüzde kurulum aşamasında olan nükleer enerjinin kullanıma geçildikten

sonraki payının ise %10'a ulaşması öngörülmektedir. Türkiye'nin 2023 enerji hedeflerine göre, 2023 yılında toplam elektrik üretiminde kullanılacak olan kaynaklar içinden doğalgazın ve hidroliğin payının düşmesi, diğer yenilenebilir kaynakların ve kömürün payının ise artırılması beklenmektedir. Günümüzde en fazla kullanılan petrolün payında 2023 yılında da bir değişme olmayacağı öngörülmekteyken, nükleer enerjinin payının ise devreye alınacak olan Mersin Akkuyu Nükleer Santrali ile küçük oranda da olsa gerçekleşeceği beklenmektedir. Bu duruma göre Türkiye'nin enerji politikası oluşturulurken, enerji arz güvenliğinin yanında çevresel güvenliğinde ön planda tutulduğu görülse de, enerji arz güvenliğini daha ön planda tutan bir politika belirlediği görülmektedir.

## SONUÇ

Günümüzde dâhil olmak üzere insanlığın ve medeniyetlerin devamı enerjiye bağlıdır. Keşfedilmesinden günümüze kadar geçen süre içerisinde kullanılabilirdiği her alanda kullanılmış ve geliştirilmiştir. Böylece enerji vazgeçilemez bir konumda bulunmaktadır. Yaşamın sürdürülebilirliği açısından önemli unsurlardan biri olan enerji, günümüzde ekonomik kalkınmayı en fazla etkileyen ve ülkelerin politikalarını belirlemesindeki temel öğelerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu özelliği ile ülkelerin önemseydiği ve ulaşmak istediği bir kaynaktır.

Günümüzde karşımıza iki sorun çıkmaktadır. Bunlardan birincisi giderek artan enerji ihtiyacının nasıl karşılanması gerektiği, ikincisi ise enerji arz güvenliğine ve çevresel güvenliğe sahip olunabilmesi gerçeğidir. Türkiye kullandığı enerjinin çok az kısmını kendi kaynaklarından karşılayabildiği için dışa bağımlı bir ülkedir. Bu durum enerji arz güvenliğinde riskleri de karşısına çıkarmaktadır. Fosil enerji kaynakları bakımından zengin olmayan Türkiye, komşu ülkelerinden ithalat yoluyla enerjisini karşılamaktadır. Bu ülkeler ile arasında oluşabilecek herhangi bir olumsuzluk düşünülmeli ve hem enerji kaynak çeşitliliğine hem de ülke çeşitliliğine önem verilmelidir. Kaynakların çeşitlendirilmesi konusunda yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının artırılması ise hem çevresel güvenlik hem de enerji arz güvenliği için önemli görülmektedir. Ülkemizde yoğun şekilde hidroelektrik ve jeotermal enerjiden yararlanılmakta, rüzgâr ve güneş enerjisinden ise halen tam anlamıyla istenilen seviyede yararlanılamamaktadır. Bunun nedeni kurulum maliyetlerinin yüksekliği ve teknik eleman eksikliği olarak görülmektedir.

Türkiye nüfusu her geçen gün artan ve gelişmekte olan bir ülke olarak enerji kullanımı da artmaktadır. Ülkemizin fosil yakıtlarda özellikle petrol ve doğal gazda dışa bağımlı olması, bunun sonucu olarak artan maliyeti ve gelecek yıllarda fosil yakıt rezervlerinin biteceğinin öngörülmesiyle alternatif oluşturabilecek enerji kaynaklarına yönelmeye başlanmıştır. Bu durum enerji arz güvenliği için risk oluşturmaktadır. Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'nin sürekli artan nüfusuyla birlikte enerjiye duyduğu ihtiyacın da artması ve bu ihtiyacı yüksek maliyetten dolayı yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılayamaması nükleer enerjiye olan ihtiyacı oluşturmuştur.

Türkiye'de enerji politikaları belirlenirken dışa bağımlılığın azaltılması ve enerji arz güvenliğinin sağlanabilmesi için yenilenebilir enerji politikalarını kullanılması ve geliştirmesi hedeflenmektedir. Fakat günümüzde bu enerji kaynaklarının kullanımı ve üretilen enerji yeterli düzeyde olmadığı için alternatif politikalara da yönelinmiştir. Düşen maliyeti, ithal edilebilir olması ve yüksek enerji üretimiyle belirli şartlar gözetilerek nükleer santrallerin kurulması ve kullanılması ön planda tutulmaktadır.

Türkiye'nin sürdürülebilir büyüme hedefine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu enerjiyi üretebilmek amacıyla, nükleer enerjiyi kullanması ihtiyaçtan çok zorunluluk haline dönüşmüştür. Bu durum nükleer atıklardan oluşabilecek kazalara kadar çevresel güvenlik ve insani güvenlik anlamında büyük riskler taşımaktadır. Nükleer santraller yerine diğer ülkelere oranla Türkiye'de potansiyeli çok yüksek olan yenilenebilir enerji kaynaklarının, enerji donanım sanayisinin desteklenmesi ve geliştirilmesiyle ihtiyaç duyulan miktarda enerjinin üretilmesi sağlanabilecektir. Böylelikle hem insanların ihtiyacını karşılayacak hem de çevreyi ve canlıların yaşam alanlarını koruyacak hem de yerli kaynak kullanımıyla enerji arz güvenliği sağlanarak enerji üretimi ve tüketimi gerçekleştirilmiş olacaktır. Bu nedenle vakit kaybedilmeden enerji kaynaklarının yerli üretim sanayisinin oluşturulması ve desteklenmesi sağlanmalıdır.

Ülkemizde enerji konusunda yapılması gerekenlerin başında; yerli ve yenilenebilir kaynakların değerlendirilmesiyle birlikte çevresel güvenliğinde öncelenmiş olması, bu kaynakların potansiyellerinin doğru tespit edilmesi, yerli kaynakların arama çalışmalarına önem verilmesi, dışa bağımlılığın azaltılarak enerji arz güvenliğinin güvence altına alınması ve bunun için enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesinin sağlanması gelmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, Argun (2011), “*Türkiye’de Kamu Politikası Disiplininin Tarihsel İzleri*”, **Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları** (Ed. Filiz Kartal), TODAİE Yayınları, Ankara, ss.76-98.
- AKYÜZ, Emrah (2015), “*Türkiye’nin Nükleer Enerji Politikası ve Terör Tehdidi*”, **Akademik Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, S.40, ss.523-536.
- AVCI, Özge (2009), “*Türkiye-Avrupa Birliği Enerji Üretim ve Tüketiminin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- AYDIN, Levent (2014), **Enerji Ekonomisi ve Politikaları**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- BABAHAÑOĞLU, Veysel ve Erhan, ÖRSELİ (2016), **Kamu Politikası Türkiye’de Uyuşturucu ile Mücadelede Uygulanan Politikalar ve Toplumsal Algı**, Çizgi Kitabevi, Konya.
- BİÇER, Mustafa ve YILMAZ, Hakan (2009), “*Parlamentonun Kamu Politikası Oluşturma ve Planlama Sürecindeki Konumunun Yeni Kamu Mali Yönetim Sistemi Çerçevesinde Değerlendirilmesi*”, **Yasama Dergisi**, S.13, ss.45-84.
- ÇALIŞKAN, Şadan (2009), “*Türkiye’nin Enerjide Dışa Bağımlılık ve Enerji Arz Güvenliği Sorunu*”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.25, ss.297-310.
- ÇELİKPALA, Mitat (2013), **Enerji Güvenliği: NATO’nun Yeni Tehdit Algısı**, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- DEMİRHAN, Yılmaz (2016), **Kamu Politikaları Kavramsal ve Kuramsal Bir Çerçeve**, Ekin Yayınevi, Bursa.
- DIŞKAYA, Senem (2017), “*Türkiye’nin Enerji Güvenliğinde Yenilenebilir Enerji Etkisinin Politik Ekonomi Perspektifi*”, **Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi**, S.5(2), ss.129-150.
- DİNÇ, Güney (2008), **Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesine Göre Çevre ve İnsan**, Türkiye Barolar Birliği Yayınları, Ankara.
- ECKERSLEY, Robyn (2005), “*Ecological Security Dilemmas*”, **New Environment Agendas II**, Monash University Publisher, Melbourne, <http://www.arts.monash.edu.au/teach/08.html> (Erişim Tarihi: 03.08.2020).
- ENERJİ VE TABİİ KAYNAKLAR BAKANLIĞI (2021), “*Nükleer Enerji*”, **Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Kurumsal Web Sayfası**, <https://enerji.gov.tr/bilgi-merkezi-enerji-nukleer-enerji> (Erişim Tarihi: 03.08.2020).
- ERDOĞAN, Duygu ve SEÇGİN, Burcu (2008), “*Yenilenebilir Enerjiler*”, **Alan Eğitiminde Araştırma Projesi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Fizik Öğretmenliği Bölümü, İstanbul.
- İLBAŞ, Mustafa (2014), **Enerji –Politik Dünya ve Türkiye**, Berikan Yayınevi, Ankara.
- KARAGÖL, Erdal Tanas ve KAVAZ, İsmail (2017), **Dünyada ve Türkiye’de Yenilenebilir Enerji**, SETA Yayınları, Ankara.
- KAYPAK, Şafak (2016), “*Çevresel Güvenlik ve Yansımaları (Hatay Örneğinde)*”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.35, ss.19-34.
- KAYPAK, Şafak (2018), “*Güvenlikte Yeni Bir Boyut; Çevresel Güvenlik*”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.8(Özel Sayı), ss.1-22.
- KELEŞ, Ruşen ve ERTAN, Birol (2002), **Çevre Hukukuna Giriş**, İmge Kitabevi, Ankara.
- MAZA, Adolfo ve VILLAVARDE, Jose (2008), “*The World Per Capita Electricity Consumption Distribution: Signs of Convergence?*”, **Energy Policy**, S.36, ss.4255-4261.
- ÖZKAN, Arda (2016), “*Güvenlik Paradigmasında Sınırtaşan Bir Çevre Sorunsalı: ‘Nükleer Zarar’*”, **Alternatif Politika Dergisi**, S.1, ss.128-159.
- PAMİR, Nejdet (2007), “*Enerji Arz Güvenliği ve Türkiye*”, **Stratejik Analiz**, S.83, ss.14-24.

- SEVİM, Cenk (2009), “*Geçmişten Günümüze Enerji Güvenliği ve Paradigma Değişimleri*”, **Stratejik Araştırmalar Dergisi**, S.13, ss.93-105.
- UĞURLU, Örgen (2007), “*Türkiye'nin Enerji Güvenliğini Yeniden Tanımlamak*”, **7. Ulusal Çevre Mühendisliği Kongresi Bildiriler Kitabı**, TMMOB Çevre Mühendisleri Odası Yayını, 24-27 Ekim 2007 - İzmir, ss.81-92.
- ULUŞAHİN, Adem (2009), “*Enerji Gereksiniminde Bazı Gerçekler, Jeotermal Enerji ve Yasal Durum*”, **5.Yenilenebilir Enerji Kaynakları Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 19-21 Haziran 2009 - Diyarbakır, ss.155-160, [https://www.emo.org.tr/ekler/ca1581359aabfb2\\_ek.pdf](https://www.emo.org.tr/ekler/ca1581359aabfb2_ek.pdf) (Erişim Tarihi: 03.08.2020).
- ÜTENLER, Özge (2016), “*Küreselleşen Dünyada Değişen Güvenlik Algısı: Çevre Güvenliği Örneği*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- VURAL, Çağla (2018), “*Çevresel Güvenliğin Gelişimi*”, **Ankara Üniversitesi Çevre Bilimleri Dergisi**, S.61, ss.20-38.
- YAMAN, Yusuf (2007), **Enerji Tasarrufu ve Yenilenebilir Enerji Kaynakları**, Birsen Yayınevi, İstanbul.
- YENMEZ, Neceti (2009), “*Stratejik Bir Maden Olarak Bor Minerallerinin Türkiye İçin Önemi*”, **İstanbul Üniversitesi Coğrafya Dergisi**, S.19, ss.59-94.
- YILDIRIM, Özge (2017), “*Türkiye'nin Enerji Görünümü ve Diplomasisi*”, **MTA Doğal Kaynaklar ve Ekonomi Bülteni**, S.23, ss.37-41.
- YILMAZ, Sefer ve KALKAN, Duhan (2017), “*Enerji Güvenliği Kavramı: 1973 Petrol Krizi Işığında Bir Tartışma*”, **Uluslararası Kriz ve Siyaset Araştırmaları Dergisi**, S.3, ss.169-199.





# Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Kilit Bir Aktör: Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı

*A Key Actor in the Presidential Government System: Presidency Directorate of Administrative Affairs*

**Emre AKCAGÜNDÜZ**

*Dr. Arş. Gör., Trakya Üniversitesi, İİBF,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
emreakcagunduz@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-2829-0794>*

Makale Başvuru Tarihi: 06.07.2021

Makale Kabul Tarihi: 27.08.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

16 Nisan 2017'de gerçekleştirilen Anayasa referandumunu ile Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin yönetim yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bu tarihten itibaren parlamenter sistemden başkanlık sistemine doğru bir geçiş yaşanmıştır. Bu geçiş ve akabinde çıkarılan uyum yasaları ve Cumhurbaşkanlığı kararnameleri ile merkezi yönetimin başkent teşkilatı büyük oranda değişmiştir. Özellikle yürütme erki tek başlı hale getirilmiştir. Cumhurbaşkanı, yürütmenin tek sahibi olmuş, merkezi yönetim de bu eksenle şekillendirilmiştir. Bu çerçevede Cumhurbaşkanlığı teşkilatında daha önce Türkiye'nin idari yapısında var olmayan farklı birimler ortaya çıkmıştır. Bu birimlerin başında da Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı gelmektedir. Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı, bir önceki sistemde bulunan Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği yerine kurulmuştur. Fakat Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı, Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği'ne oranla daha fazla görev ve yetkiye sahiptir. Özellikle Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanı, en yüksek dereceli devlet memuru sıfatına sahiptir. Bu çalışmada yapılan literatür taraması sonucunda, hakkında henüz çalışma yapılmadığı fark edilen Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı incelenmiştir. Çalışma üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde, çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan "hükümet sistemleri" tartışılmıştır. İkinci bölümde, Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçiş süreci açıklanmıştır. Bu bölümde 2007 Anayasa Referandumunu ve 2017 Anayasa Referandumunu değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde ise Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi çerçevesinde Cumhurbaşkanlığı teşkilatında nasıl bir değişiklik olduğu ve bu değişiklikte Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığının yeri ve önemi tartışılmıştır. Sonuç bölümünde de çalışma sürecinde elde edilen veriler çerçevesinde Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi ve Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı hakkında genel bir değerlendirme yapılmıştır.

### Anahtar Kelimeler:

Hükümet Sistemleri,  
Başkanlık Sistemi,  
Parlamenter Sistem,  
İdari İşler Başkanlığı,

## ABSTRACT

With the constitutional referendum held on April 16, 2017, significant changes have occurred in the administrative structure of the Republic of Turkey. Since this date, there has been a transition from the parliamentary system to the presidential system. With this transition and the subsequent harmonization laws and presidential decrees, the capital organization of the central government has changed to a large extent. In particular, the executive power has been made single-headed. The President became the sole owner of the executive. Central government was also shaped on this axis. Within this framework, different units emerged in the Presidency that did not exist in the administrative structure of Turkey before. The chief among these units is the Presidency of Administrative Affairs. The Presidency Directorate of Administrative Affairs was established instead of the Presidency General Secretariat in the previous system. However, the Presidency Directorate of Administrative Affairs has more duties and powers than the General Secretariat of the Presidency. In particular, the President of the Presidency Directorate of Administrative Affairs has the title of the highest-ranking civil servant. As a result of the literature review in this study, the Presidency Directorate of Administrative Affairs, which has been unstudied yet, has been examined. The study is designed in three parts. In the first chapter "government systems" which constitute the conceptual framework of the study are discussed. In the second part, the transition process to the presidential government system is explained. In this section, the 2007 constitutional referendum and the 2017 constitutional referendum are evaluated. In the third part, how there has been a change in the Presidency organization within the framework of the Presidential system of government and the place and importance of the Presidency of Administrative Affairs in this change are discussed. In the conclusion part, a general evaluation was made about the Presidency government and the Presidency Directorate of Administrative Affairs within the framework of the data during the working process.

### Keywords:

Government System,  
Presidential System,  
Parliamentary System,  
Presidency Directorate of Administrative Affairs,

## 1. GİRİŞ

Türkiye’de hangi hükümet sisteminin uygulanması gerektiğine dair tartışmalar kadim bir geçmişe sahiptir. Bir ülkede uygulanan hükümet sistemi, uygulandığı ülkenin demokratik yapısından yönetim süreçlerine kadar pek çok alanı etkilemektedir. Bu nedenle, bir ülkede uygulanacak hükümet sisteminin en iyi şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Hükümet sistemlerinin niteliğini belirleyen yegâna unsur, erkler (yasama, yürütme ve yargı) arasındaki ilişkidir. Bu üç erkten “yargıyı” ayrı tutmak gerekmektedir. Yargının, güçler ayrılığı teorisinin ortaya çıkışından beri bağımsız ve tarafsız mahkemelerce gerçekleştirileceği belirtilmektedir. Bu durumda yargı erkının hükümet sistemlerinin belirlenmesinde “etkisiz eleman” olduğu savunulabilir. Hükümet sistemlerinde esas niteliği belirleyen yasama ve yürütme erklerinin sahip oldukları yetki ve birbirleri arasındaki ilişkidir. Hükümet sistemleri en genel ve basit manada iki temel teori ile açıklanmaktadır. Bunlar: “güçler ayrılığı” ve “güçler birliği” teorileridir. Bu teoriler esas olarak yetkilerin yasamada ya da yürütmede toplanması üzerine kurgulanmaktadır.

Kuvvetler ayrılığı teorisi göz önüne alındığında hükümet sistemleri iki ana sisteme ayrılmaktadır. Bunlar: parlamenter sistem ve başkanlık sistemidir. Bu iki sistemin yanında melez bir sistem olarak hem parlamenter sistemin hem de başkanlık sisteminin özelliklerini barındıran yarı başkanlık sistemi de mevcuttur. Kuvvetler birliği teorisinde ise kuvvetlerin yasama organında birleşmesiyle meclis hükümeti sistemi, yürütmede birleşmesiyle monarşi ya da diktatörlük oluşmaktadır (Gözler, 2020:624). Açıkça görüldüğü gibi hükümet sistemleri, bir ülkedeki iktidarın nasıl örgütlendiği ve iktidarın erkler arasında nasıl dağıldığını belirlemektedir (Kılıç, 2016:448-451).

Türkiye’deki anayasal gelişim süreci incelendiğinde farklı dönemlerde farklı hükümet sistemlerinin uygulandığı görülmektedir. Türkiye’deki anayasal gelişmeler Osmanlı Devleti’nin son döneminden itibaren başlamaktadır. 1876 yılında yürürlüğe giren Kanunuesasî’nin ilk hali ve sonradan yapılan değişikliklerle farklı hükümet sistemleri ortaya çıkmıştır. Kanunuesasî’nin ilk halinde her ne kadar erklerden (yasama, yürütme ve yargıdan) bahsedilse de yürütme erkının (yani padişahın) yetkileri oldukça fazladır. Kanunuesasî’nin ilk hali “*Anayasal Mutlakiyet*” olarak tanımlanabilir. Kanunuesasî’nin ilk haline getirilen eleştiriler ve sonrasında yaşanan gelişmeler (1. ve 2. Meşrutiyet ile 1909 değişiklikleri) ile padişahın yetkileri azaltılmıştır. Bu gelişmelerden sonra meşruti monarşiden parlamenter monarşiye geçilmiştir (Keskinsoy ve Kayan, 2018:81). Kısaca 1876 Kanunuesasî ile Mutlak Monarşi’den Anayasal Monarşi sistemine geçilmiştir.

1921 Anayasası ile yasama, yürütme ve yargı erkleri Büyük Millet Meclisi’nde toplanmıştır. Bu şekilde güçler birliği ilkesine dayalı olan “*Meclis Hükümeti Sistemi*” ortaya çıkmıştır. 1921 Anayasası ile ortaya çıkan hükümet sisteminde yargı Büyük Millet Meclisi’nin bünyesinde kurulan “İstiklal Mahkemeleri” eliyle yürütülmüştür. Yürütme yetkisi de (milletvekillere) Bakanlar Kurulu’na verilmiştir. Büyük Millet Meclisi’nin Başkanı aynı zamanda hükümetin de başkanıdır. 1923 yılında yapılan değişikliklerle Cumhurbaşkanlığı ve Başbakanlık makamları oluşturulmuştur. Cumhurbaşkanı, milletvekillere yine milletvekilleri arasından; Başbakan da Cumhurbaşkanı tarafından milletvekilleri arasından seçilecektir. Bakanlar da Başbakan tarafından milletvekilleri arasından seçilecektir. Dikkat edilirse yürütme organı, 1923 değişiklikleri ile yavaş yavaş ayrı bir şekilde oluşmaya başlamıştır. 1921 Anayasası’nda 1923 yılında yapılan değişikliklerle hükümet sistemi yavaş yavaş güçler birliğine dayanan meclis hükümeti sisteminden güçler ayrılığına dayanan parlamenter sisteme doğru kaymıştır (Demir, 2000:61-62).

1924 Anayasası, yapı olarak 1921 Anayasası’nın getirmiş olduğu güçler birliğine bağlı “Meclis Hükümeti” sistemini devam ettirmiştir. 1924 Anayasası’nın üçüncü ve dördüncü maddelerinde yasama ve yürütme yetkisinin açıkça Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde (TBMM) de olduğu belirtilmektedir. Yasama direkt mecliste, yürütme ise yasamanın seçtiği Cumhurbaşkanı ve Cumhurbaşkanın seçtiği Bakanlar Kurulu’ndadır. 1924 Anayasası’nda her ne kadar yargının bağımsız mahkemelerde (8. madde) olduğu belirtilse de yargı erki bağımsız değil TBMM’nin güdümü altındadır (Mumcu, 1986:392-396). Kısaca 1924 Anayasası’nda belirtilen hükümet sisteminin 1921 Anayasası’nda belirtilen hükümet sisteminden belirgin bir farkı yoktur.

1961 Anayasası ile Türkiye’de “güçler ayrılığı ilkesine” dayalı bir sistem kurulmuştur. 1961 Anayasası ile erkler birbirinden kesin olarak ayrılmıştır (Tunç, 2020:672). 1961 Anayasası ile yumuşak güçler ayrılığına dayalı parlamenter sistem kabul edilmiştir. 1961 Anayasası’nın 4-5-6 ve 7. maddelerinde güçler ayrılığı ilkesi açıkça belirtilmiştir. Dördüncü maddede; “*Millet, egemenliğini, Anayasa’nın koyduğu esaslara göre, yetkili organlar eliyle kullanır*”, ifadesi ile erklerin ayrılığı ilk defa açıkça belirtilmiştir. 1961 Anayasası ile meclis üstünlüğü ilkesi yerine Anayasa’nın üstünlüğü ilkesi kabul edilmiştir (Demir, 2000:64). Sonuç olarak 1961 Anayasası ile artık diğer Anayasa’lardan farklı olarak güçler ayrılığına dayalı parlamenter sisteme geçilmiştir.

Halen uygulamada bulunan 1982 Anayasası'na bakıldığında, hükümet sisteminin dönemden döneme yapılan Anayasa değişiklikleri ile farklılaştığı görülmektedir. 1982 Anayasası'nın öngördüğü hükümet sistemi farklı dönemlerde yapılan değişikliklerle belirlenmiştir. Bu nedenle 2007 ve 2017 yıllarında yapılan değişiklikler önem arz etmektedir. Kısaca 1982 Anayasası ile belirlenen hükümet sistemi üç döneme ayrılabilir. Bunlar: 1982-2007 arası dönem, 2007-2017 arası dönem ve 2017 sonrası dönem. 1982 Anayasası'nın ilk halinde kuvvetler ayrılığı ilkesi benimsenmiştir. Özellikle yasama ve yürütme erklerinin birbirinden bağımsız olması gerektiği vurgulanmıştır. Fakat bu ayrılık sert anlamda değil işbirliğine dayalı bir ayrılıktır. 1982 Anayasası'nın 2007 yılına kadarki döneminde, klasik parlamenter sistemden bazı noktalarda farklılaşmıştır. Yasama-yürütme ilişkilerinde özellikle yürütmenin yetkileri klasik parlamenter sisteme nazaran daha fazladır. Yürütmede sorumlu ve sorumsuz kanat olmak üzere ikili bir yapı vardır. Sorumlu kanat başbakan ve bakanlar kurulu, sorumsuz kanat ise Cumhurbaşkanı'dır (Çekiç, 2016:458).

2007 yılında yapılan Anayasa değişikliği ile Cumhurbaşkanı artık TBMM tarafından değil, halk tarafından seçilecektir. Bu değişiklikte birlikte artık Cumhurbaşkanı klasik parlamenter sistemde olduğu gibi meşruiyetini TBMM'den değil, halktan almaktadır. Bu durumda Cumhurbaşkanı, arkasında halkın desteğini hissetmektedir. Bu nedenle 2007 Anayasa değişikliği sonrası Cumhurbaşkanı yetkilerini daha rahat kullanabilmektedir. 2007 değişikliği ile parlamenter sistemden yarı başkanlık sisteme daha yakın melez bir sisteme geçildiği savunulabilir. Son olarak 2017 yılında yapılan geniş kapsamlı Anayasa değişikliği ile Türkiye "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine" geçmiştir.

Çalışma üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde, çalışmanın kavramsal haritası ortaya konulmuştur. Bu bölümde çalışmanın ana teması olan hükümet sistemleri ve çeşitleri tartışılmıştır. İkinci bölümde, Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçiş süreci, 2007 ve 2017 Anayasa değişikliği referandumları çerçevesinde tartışılmıştır. Bu bölümde, yapılan referandumlar sonrasında Anayasa'da hangi değişikliklerin olduğu ve bu değişiklikler sonucunda hükümet sisteminin nasıl etkilendiği açıklanmıştır. Üçüncü bölümde (4. ana başlıkta) Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi ile birlikte Cumhurbaşkanlığı teşkilatında meydana gelen değişim ve İdari İşler Başkanlığı incelenmiştir.

Çalışmanın temel amacı; Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde önemli bir rolü olan İdari İşler Başkanlığı ile ilgili derinlemesine bir analiz yapıp bu kurumun literatüre kazandırılmasıdır. Bu nedenle çalışmada nitel araştırma tekniğinin bir alt dalı olan "nitel durum analizi yöntemi" kullanılmıştır. Nitel araştırma tekniği "*Gözlem, görüşme, doküman analizi (ses, içerik vb.) nitel veri yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların rasyonel veriler ile doğal ortamda ve gerçekçi veriler ile bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik araştırma sürecidir.*" (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 39).

Nitel durum analizi, "*belirli bir vakanın, çeşitli verilerle neden-sonuç ilişkisi içerisinde incelenerek, önceden belirlenen araştırma sorularına yanıt bulmayı amaçlayan*" nitel araştırma yöntemidir (Subaşı ve Okumuş, 2017). Çalışmada Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi ve bu sistem ile oluşturulan İdari İşler Başkanlığı çeşitli dokümanlar (*mevzuat hükümleri, Cumhurbaşkanlığı kararnameleleri, konu ile ilgili yazılmış makale, kitap, akademik tezler*) incelenerek hazırlanmıştır. Konu ile ilgili araştırma yapılırken Google Scholar, online kütüphaneler, Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi Kataloğu ve online makale veri tabanlarından yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, dokümanların incelenmesi ile elde edilen bilgiler, sistematik bir şekilde analiz edilip yorumlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: HÜKÜMET SİSTEMLERİ ÜZERİNE

Hükümet sistemlerinin anlamı ve mantığını anlayabilmek için bu kavramın ortaya çıkmasını sağlayan temel teorilere bakılması gerekmektedir. Literatürdeki hükümet sistemi tanımları (Gözler, 2020:623; Özdemir, 2018:11-12; Keskinsoy ve Kaya, 2018:69-70; Korkmaz, 2016:44; Kılıç, 2016:447; Hekimoğlu, 2009:5) kuvvetler ayrılığı ve kuvvetler birliği teorileri üzerinden yapılmıştır. Bu nedenle hükümet sistemleri incelenirken her iki teoriden de bahsedilmesi gerekmektedir.

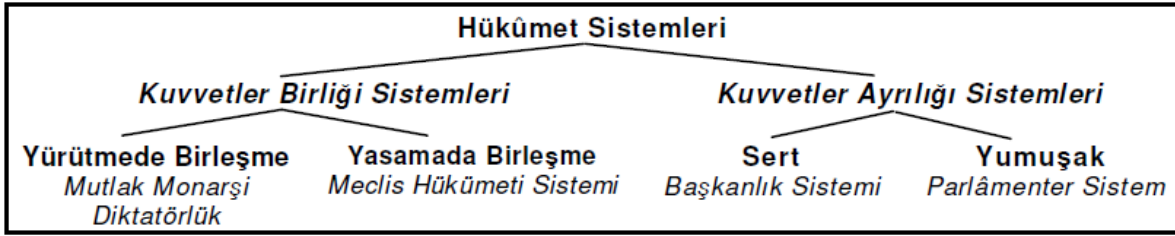
Kuvvetler ayrılığı teorisinin kökeni Aristo'ya kadar götürülmektedir. Fakat kuvvetler ayrılığı teorisini, sistemli olarak (günümüzdeki yaygın anlamıyla) 17. yüzyılda John Locke ve 18. yüzyılda Montesquieu incelemiştir. 17. ve 18. yüzyılda bu iki düşünür tarafından güçler ayrımı teorisinin incelenmesi ve savunulması tesadüfi değildir. Zira bu iki düşünürün de yaşadıkları dönemde egemen yönetim biçimi mutlak monarşidir. Bu yönetim biçiminde yasama, yürütme ve yargı erkleri bir kişide toplanmıştır. Bu yönetim biçiminin tekrar oluşmasının engellenmesi için yasama, yürütme ve yargı erklerinin farklı kurumlarda olması amaçlanmıştır. Bu şekilde

güçler ayrılığı teorisi sistemleştirilmiştir. Locke, mutlak monarşiyi oluşturan üç erki yasama, yürütme ve federatif güç olarak tanımlamıştır (Tunçay, 1969:178-179; Çam, 2005:378-379, Karaman, 2020:23).

Montesquieu ise güçler ayrılığı teorisini yasama, yürütme ve yargı olarak sistemleştirmiştir. Montesquieu'nun bu konuya kafa yormasının çeşitli nedenleri vardır. Montesquieu'nun öncelikli nedeni, Fransız Kralı XIV. Louis'in mutlak monarşik yönetimidir. Bu yönetim sisteminden kaçarak farklı ülkelerden bulunan Montesquieu, özellikle İngiltere'de bulunduğu iki yıl boyunca buradaki sistemden ve Locke'nin görüşlerinden etkilenmiştir. Montesquieu, İngiltere'deki "*hâkimlerin bağımsızlığı ve parlamentonun gücünden*" etkilenmiştir (Akyılmaz, 1995:49). Montesquieu, mutlak monarşinin engellenmesi için güçler ayrılığı ilkesinin gerekliliği ile ilgili şu görüşü paylaşmaktadır (Montesquieu'dan aktaran Akyılmaz, 1995:53); "*Ezeli bir tecrübe ile sabittir ki kuvvet sahibi herkes bunu kötüye kullanmaya meyleder ve kuvvetine sınır buluncaya kadar gider. Fazilet dahi sınırlandırılmaya muhtaçtır. Kuvvet kötüye kullanılmamak için o surette düzenlenmelidir ki kuvvet kuvveti durdursun*". Bu alıntıda da açıkça görüldüğü gibi Montesquieu güçler ayrılığı teorisini bir nevi "*denge denet düzeneğine*" benzetmiştir. Bu erklerin farklı kurumlarda olması yaşanacak yönetim suistimallerinin (mutlak monarşi gibi) önüne geçecektir.

Kuvvetler ayrılığı teorisi zamanla gelişerek farklı ülkelerde, farklı şekillerde uygulanmaya başlamıştır. Güçler ayrılığı teorisinde belirtilen yasama, yürütme ve yargı erklerinin yönetsel sistemdeki yeri, ağırlıkları ve işlevlerine göre farklı hükümet sistemleri (başkanlık ve yarı başkanlık) ortaya çıkmıştır.

Şekil 1. Kuvvetler Birliği ve Kuvvetler Ayrılığı Prensiplerine Göre Hükümet Şekilleri



Kaynak: Gözler, 2020:624.

Kuvvetler birliği sistemleri ise yasama, yürütme ve yargı erklerinin bir kişi ya da bir kurumda toplanması ile oluşmaktadır. Eğer kuvvetler bir mecliste birleşmişse ortaya "*meclis hükümeti*" sistemi çıkmaktadır. Türk Anayasa tarihinde 1921 Anayasası ile oluşan sistem, meclis hükümeti sistemine örnek olarak verilebilir. Yine günümüzde İsviçre'de uygulanan sistem, meclis hükümeti sistemine örnek verilebilir. Bu sistemin bazı temel özellikleri mevcuttur. Öncelikle meclis (yani parlamento) yürütme erkine sahiptir ve sistemin ana unsurudur. Hükümet üyeleri doğrudan parlamento tarafından seçilir ve parlamentonun memuru konumundadırlar. Bu sistemde tek meclis öngörülür ve devlet başkanı yoktur (Sezginer, 2010:31-32).

Erklerin bir kişide toplanması ile diktatörlük ya da mutlak monarşi ortaya çıkmaktadır. Bu iki kavram genellikle birbirine benzemekte ve karıştırılmaktadır. Mutlak monarşi, soy bağıyla yani babadan oğula, bir aile mirası olarak yönetimin bir kişiye bir diğer kişiye geçmesidir. Bu sistemde yasama ve yürütme mutlak monarka yani krala aittir. Yine yargı da krala bağlı olarak çalışır. Diktatörlük ise çeşitli olaylarla örneğin; darbe, toplumsal kriz vb. durumlarda bir kişinin iktidara gelip yasama, yürütme ve yargı erklerini gasp etmesiyle oluşur. İktidara gelen diktatör kısa sürede başta Anayasa ve diğer mevzuatları kendi lehine değiştirerek yönetime tamamen egemen olmaya çalışır. Böylece diktatör "*sosyal ya da politik*" herhangi bir güç tarafından sınırlanmayacak hale gelerek mutlak bir yönetim sağlar. Genellikle bu yönetim şekli diktatörün adı ile anılır ve askeri rejimlerin yönetimi ele geçirmesi ile sık sık görülür. Diktatörlük kişi ya da grup diktatörlüğü şeklinde görülebilir (Kışlalı, 1991:194-199; Gözler, 1999:52-54; Burhan, 2020:112).

Kuvvetler ayrılığı teorisine göre ise hükümet sistemleri, parlamenter sistem ve başkanlık sistemi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Parlamenter sistemde (adından da anlaşılacağı gibi) egemen güç parlamentodur. Bu sistemde yasama parlamentodadır, ayrıca yürütme de parlamentonun içinden çıkmaktadır. Yürütmenin başı olan başbakan, parlamento mensubudur. Bakanlar da parlamento mensubudur. Bakanların hem parlamento mensubu olması hem de yürütmede olmaları yasama ve yürütme ilişkilerinde "*yumuşak bir geçiş*" sağlamaktadır. Bu nedenle parlamenter sisteme "*yumuşak güçler ayrılığı*" da denmektedir. Yani bu sistemde kuvvetlerin ayrılığı görece daha zayıftır (Yaşla, 2014:70-71). Parlamenter sistemin bazı temel özellikleri vardır. Bu özellikler, sistemin daha rahat anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu özellikler şunlardır (Caner, 2013:185-189);

- Yürütme yani hükümet yasama organı içinden çıkmaktadır.
- Hükümet, parlamentoya karşı sorumludur.
- Yürütme sorumlu kanat (başbakan) ve sorumsuz kanat (devlet başkanı) olmak üzere iki bir yapı sergilemektedir.
- Parlamento çeşitli yollarla hükümeti denetlemekte, hatta fesih edebilmektedir.

Kuvvetler ayrılığı teorisinin bir diğer çeşidi de başkanlık sistemidir. Başkanlık sistemi, kuvvetlerin yani erklerin sert ayrılığına dayanan bir sistemdir. Yasama ve yürütme birbirlerinin işlerine karışmaz. Ne yasama yürütmeyi ne de yürütme yasamayı feshedemez. Yürütmede görev alan bir kişi yasamada kesinlikle görev alamaz. Bu sistemde yürütme organı halk tarafından seçilmektedir. Yürütme tekli bir yapıdadır yani devlet başkanı ve hükümet başkanı ayrımı olmayan bir sistemdir. Başkan, meşruiyetini parlamentodan değil, halktan alır. Yürütmede, başkana yardımcı olan kabine, başkan tarafından oluşturulur. Başkanlık sisteminde yürütme tamamen başkanda olduğu için başkanın pek çok konuda bilgisinin olması gerekir. Bu durumu, başkan, kendi seçtiği ve atadığı bakanlar aracılığıyla çözer. Başkanın parlamentoya karşı siyasi sorumluluğu yoktur. Fakat göreviyle ilgili suçlardan dolayı cezai sorumluluğu mevcuttur (Ergil, 2015:22-24; Akıncı, 2017:4-5; Ertaş, 2018:157).

Son olarak parlamenter sistem ve başkanlık sisteminin özelliklerini kendi içerisinde barındıran ve “*melez sistem*” olarak adlandırılan yarı başkanlık sistemine bakılması gerekmektedir. Pratikte Fransa’da uygulama bulan bu sistemde, başkan, doğrudan halk tarafından seçilmektedir. Fakat yürütme iki başlıdır. Hem devlet başkanı hem de parlamentodan çıkan bir başbakan mevcuttur. Yani hükümet parlamentodan çıkmaktadır. Fakat burada önemli olan devlet başkanının halk tarafından seçilmesi ve meşruiyetinin sağlam olmasıdır. Ayrıca bu sistemde devlet başkanının geniş yetkileri de mevcuttur. Bu sistemde genellikle seçimlerde en çok oyu alan partinin başkanı, devlet başkanı tarafından başbakan olarak atanır. Fakat başbakanı devlet başkanı değil, parlamento görevden düşürebilir. Bu sistemde hükümet hem parlamentoya, hem de devlet başkanına karşı sorumludur (Akıncı, 2017:5-6; Yayla, 2014:72-73).

### 3. YENİ SİSTEME GEÇİŞ SÜRECİ: 2007 VE 2017 ANAYASA DEĞİŞİKLİĞİ REFERANDUMLARI

1982 Anayasası, yürürlüğe girdiği tarihten itibaren hem çeşitli eleştirilere neden olmuş hem de pek çok maddesi değiştirilmiştir. Özellikle 2002 genel seçimlerinden sonra Adalet ve Kalkınma Partisi’nin iktidara gelmesi ile 2021 yılına kadar 1982 Anayasası’nın 134 hükmü değiştirilmiştir (www.milliyet.com.tr, 2021). Günümüzde de halen yeni bir Anayasa yapılması için başta siyasi partiler ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere pek çok kurum ve kuruluş çaba göstermektedir. 1982 Anayasası’nda yapılan değişiklikler içerisinde 2007 ile 2017 ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Bu iki Anayasa değişikliği ile parlamenter sistem terk edilmiş, yarı başkanlık sisteminden başkanlık sistemine doğru bir geçiş yaşanmıştır.

2007 Anayasa değişikliği referandumu, parlamenter sistemden başkanlık sistemine geçişte bir “ara dönem” yarattığı savunulabilir. 2007 yılında yapılan referandum sonucunda 1982 Anayasası’nın 77-79-96-101 ve 102. maddeleri değiştirilmiştir. Kısaca bu değişikliklerin içeriği şu şekildedir (Yavuz, 2008:1176):

- 77. maddede yapılan değişiklikle milletvekili seçimleri dört yıldan beş yıla çıkarılmıştır. Bu süre Cumhurbaşkanının görev süresi ile aynıdır. Bu değişiklik ile görev süreleri hakkında bir ‘uyumlaştırma’ yapılmıştır. Böylece hem Cumhurbaşkanı için hem de milletvekilliği için ayrı ayrı seçim yapılmasının önüne geçilmiştir.
- 79. madde de yapılan değişiklikle bu maddeye; “*seçim tutanakları*” ibaresinden sonra gelmek üzere “*ve Cumhurbaşkanlığı seçimi tutanakları*” ibaresi; son fıkrasında geçen “*halkoyuna sunulması*” ibaresinden sonra gelmek üzere “*Cumhurbaşkanının halk tarafından seçilmesi*” ibaresi eklenmiştir (Yavuz, 2008:1176). Bu değişiklik de bir “*uyumlaştırma*” olarak okunabilir. Bu değişiklikle Yüksek Seçim Kurulunun (YSK) görev alanı ile ilgili yaşanabilecek sorunlar ortadan kaldırılmıştır. Yine bu değişiklik ile 101. ve 102. maddelerde yapılan değişiklikler arasında bir uyumlaştırma yapılmıştır.
- 96. madde de “*TBMM’nin yapacağı seçimler ve diğer bütün işlerinde üye tamsayısının en az 1/3 ile toplanacağı, TBMM, (Anayasada başkaca bir hüküm yoksa) toplantıya katılanların salt çoğunluğu ile karar vereceğini fakat karar yeter sayısı hiçbir şekilde üye tamsayısının 1/4’ünün bir fazlasından az*

*olamayacağı*” hükmü getirilmiştir. Bu maddedeki değişikliğin esas nedeni, kamuoyunda da “367 Krizi” olarak anılan olaydır. Bu değişiklik ile Cumhurbaşkanı seçiminde yaşanabilecek sayılardan ve ifadelerden kaynaklı karmaşa giderilmiş. Cumhurbaşkanı seçimi süreci açık ve net bir şekilde belirlenmiştir.

- 101. madde de Cumhurbaşkanı’nın görev süresinin beş yıl olduğu, bir kişinin en çok iki kez Cumhurbaşkanı seçilebileceği, Cumhurbaşkanı seçilen kişinin partisi ve varsa TBMM ile olan ilişkisinin sona ereceği belirtilmiştir. Yine bu maddede açıkça Cumhurbaşkanı’nın halk tarafından seçileceği belirtilmiştir. Bu durumda Cumhurbaşkanı artık gücünü (meşruiyetini) halktan alacaktır. Bu durum Cumhurbaşkanı’nın konumunu farklı bir yere taşımıştır. Bu değişiklikte artık başkanlık sistemine geçişte ara bir rejim olan yarı başkanlık sistemine geçildiği savunulabilir. Yarı başkanlık sisteminin en önemli özelliği meşruiyetini halktan alan bir Cumhurbaşkanı’nın olmasıdır. Bu maddede son olarak Cumhurbaşkanlığına aday olmak için en az 20 milletvekili ya da en son yapılan TBMM üye seçimlerinde geçerli oylar toplamı birlikte hesaplandığında %10’u geçen siyasi partilerin ortak bir aday gösterebileceği düzenlenmiştir. Bu değişiklikte de Cumhurbaşkanlığına aday göstermede bir uzlaşma durumu yaratılmaya çalışıldığı savunulabilir.
- 102. madde de ise Cumhurbaşkanı seçimi süreci (halk oylaması) detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Madde de, Cumhurbaşkanı’nın görev süresinin dolmasından önce ya da makamın çeşitli nedenlerle boşalması durumunda seçimlerin nasıl ve kaç günde yapılacağı belirtilmiştir. Yine bu maddede Cumhurbaşkanı göreve başlayınca kadar görev süresi dolan Cumhurbaşkanı’nın göreve devam edeceği ve Cumhurbaşkanlığı seçimine ilişkin düzenlemelerin kanunla yapılacağı belirtilmiştir.

Sonuç olarak 2007 değişikliği ile Türkiye’de özellikle Cumhurbaşkanı’nın halk tarafından seçilmesi usulünün kabulü ile parlamenter sistem ile başkanlık sistemi arasında melez bir sistem olan yarı başkanlık sistemine geçildiği savunulabilir.

Türkiye’de başkanlık sistemine tam anlamı ile geçiş 16 Nisan 2017 Anayasa değişikliği referandumu ile olmuştur. 2007 yılında temelleri atılan başkanlık sistemi, 2017 yılında yapılan kapsamlı Anayasa değişikliği ile hayata geçirilmiştir. 16 Nisan 2017 yapılan referandum da 1982 Anayasası’nın 18 maddesinde yapılacak olan değişiklikler oylanmıştır. Yapılan oylamada %51,18 evet; %48,82 hayır oyu çıkmış ve değişiklikler kabul edilmiştir (YSK, 2017). Yapılan değişikliklerle<sup>1</sup> Cumhurbaşkanlığı makamı, başkanlık sistemi esas alınarak yeniden düzenlenmiştir. Öncelikle Anayasa’nın 77. maddesinde TBMM milletvekili seçimleri ile Cumhurbaşkanlığı makamı seçimlerinin aynı gün ve beş yılda bir yapılacağı belirtilmiştir. Esas önemli değişiklikler Anayasa’nın 104, 105, 106, 116 ve 161. maddeleri ile gerçekleşmiştir. 104. madde ile yapılan değişikliklerin bazıları şu şekildedir;

- Cumhurbaşkanı artık yürütmenin tek sahibi ve başıdır. Bu nedenle Cumhurbaşkanı, devletin bütün organlarının düzenli ve koordineli biçimde çalışmasını sağlamakla yükümlüdür.
- Cumhurbaşkanı’nın TBMM ile bir üyelik bağı yoktur. Yani Cumhurbaşkanı seçilen kişinin TBMM üyeliği düşmektedir. Fakat Cumhurbaşkanı eğer ihtiyaç olur ve gerekli görürse, yasama yılının ilk günü, TBMM’de açılış konuşmasını yapabilir.
- Cumhurbaşkanı, bakanları ve yardımcılarını atar, yine bu kişilerin görevlerine son verebilir.
- Cumhurbaşkanı, üst düzey (kademe) kamu personelinin atamaları, görevlerine son verilmeleri ile ilgili tek yetkilidir. Yine bu personelin nasıl atanacağına dair gerekli düzenlemeler, Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle yapılmaktadır.
- Cumhurbaşkanı, yabancı devletlere temsilciler gönderebilir ve aynı şekilde farklı ülkelerden gönderilen yabancı devlet temsilcilerini kabul edebilir.
- Cumhurbaşkanı, Anayasa değişiklikleriyle ilgili yasaları istediği takdirde (eğer gerekli görürse) halkoyuna sunabilir.
- Cumhurbaşkanı, milli güvenlik ile ilgili konularda ve politikalarda gerekli tedbirleri alıp gerektiğinde bu karar ve politikaları belirleyebilir. Cumhurbaşkanı, yürütme yetkisine ilişkin idarenin bir düzenleyici işlemi olarak Cumhurbaşkanlığı kararnamesi çıkarabilir.

1 17 Nisan 2017 Anayasa değişikliği referandumunda pek çok konu düzenlenmiştir. Bu bölümde sadece yürütme fonksiyonu (Cumhurbaşkanı) hakkında yapılan değişiklikler incelenmiştir. Düzenlenen diğer maddeler ve içerikleri için bkz: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/02/20170211-1.htm>.

105. maddede yapılan değişiklikle Cumhurbaşkanının cezai sorumluluğu açıkça belirtilmiştir. Bu maddede yapılan değişiklikle Cumhurbaşkanı hakkında bir suç işlemesi nedeniyle nasıl soruşturma açılabileceği düzenlenmiştir. Cumhurbaşkanı hakkında soruşturma öneresi ancak Türkiye Büyük Millet Meclisi üye tamsayısının salt çoğunluğunun kararıyla verilebilecektir. Bu önerge en geç bir ay içinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde görüşüleceği ve üye tam sayısının 3/5'inin oyu ile soruşturma açılacağı belirtilmiştir. Soruşturma açılması kararı verildikten sonra Türkiye Büyük Millet Meclisi'ndeki partilerin temsili oranında bir komisyon oluşturup komisyonun hazırladığı raporun Meclise dağıtım sonrasında yapılan oylamada Türkiye Büyük Millet Meclisi; üye tam sayısının 2/3'nün olumlu oyuyula Yüce Divan'a gönderme kararı verilebilir. Hakkında bu şekilde bir karar verilen Cumhurbaşkanı seçim kararı alamamaktadır. Ayrıca eğer Cumhurbaşkanı Yüce Divan'da seçilmesine engel bir suçtan mahkûm edilirse görevi sona erer. Cumhurbaşkanı, görevi sırasında yaptıklarından görevi sona erdiğinde de sorumludur.

106. maddede yapılan değişiklikle Cumhurbaşkanı'nın kendisine birden fazla yardımcı atayabileceği belirtilmiştir. Yine bu madde de Cumhurbaşkanlığı makamının boşalması halinde Cumhurbaşkanlığı seçiminin 45 gün içinde yapılacağı, Cumhurbaşkanı seçilene kadar Cumhurbaşkanı yardımcısının makama vekâlet edeceği, genel seçimlere az bir süre kalmışsa (1 yıl ve daha az) Cumhurbaşkanı seçimi ile TBMM seçimlerinin birlikte yapılacağı, genel seçimlere az bir süre kalmışsa (1 yıl ve daha az) görevi devam eden Cumhurbaşkanının TBMM seçim tarihine kadar görevine devam edeceği, bakanların ve Cumhurbaşkanı yardımcılarının milletvekili seçilme yeterliliğine sahip olmak şartıyla Cumhurbaşkanınca atanıp görevden alınabileceği, bakanların ve Cumhurbaşkanı yardımcılarının TBMM ile herhangi bir ilişkilerinin (üyelik anlamında) olamayacağı ve Cumhurbaşkanına karşı sorumlu oldukları, bakanlıkların kurulması ve kaldırılması gibi işlemlerin Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle yapılacağı belirtilmiştir.

116. maddede yapılan değişiklikle Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin üye tam sayısının 3/5 çoğunluğu ile seçimlerin yenilenmesine karar verilebileceği ve bu durumda TBMM seçimleri ile Cumhurbaşkanlığı seçiminin bir arada yapılabileceği belirtilmiştir. Yine bu maddede: Cumhurbaşkanı'nın seçimleri yenileme kararı vermesi durumunda Cumhurbaşkanlığı seçimi ile TBMM genel seçimlerinin birlikte yapılacağı belirtilmiştir. Ayrıca *"Cumhurbaşkanı'nın ikinci görev döneminde TBMM tarafından seçimlerin yenilenmesine karar verilirse, Cumhurbaşkanı bir defa daha aday olabilecektir. Bu durumda seçimlerin birlikte yenilenmesine karar verilen TBMM'nin ve Cumhurbaşkanı'nın yetki ve görevleri, yeni TBMM'nin ve Cumhurbaşkanı'nın göreve başlamasına kadar"* sürecektir. 116. maddede yapılan değişiklikle Cumhurbaşkanı'nın olağanüstü hal yönetimi ile ilgili yetkileri güncellenmiştir. Cumhurbaşkanı'nın çeşitli durumlarda olağanüstü hal ilan edebileceği düzenlenmiştir. 161. maddede yapılan değişiklikle bütçe ve kesin hesap kanununun Cumhurbaşkanlığınca hazırlanıp Meclis'e sunulacağı belirtilmiştir.

Genel hatlarıyla 17 Nisan 2017 referandumunda yapılan değişiklikler yukarıda belirtilmiştir. Referandumdan sonra çıkarılan 2018 tarihli 698-699-700 ve 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameler ile de değişiklikler yapılmıştır. Yapılan değişikliklerde mülga olan Başbakan ve Bakanlar Kurulu ibarelerinin yerine Cumhurbaşkanı; Tüzük ibaresinin yerine yönetmelik ya da Cumhurbaşkanınca çıkarılan yönetmelik; başbakanlık müsteşarı ibaresinin yerine en yüksek dereceli devlet memuru ibaresi getirilmiştir.

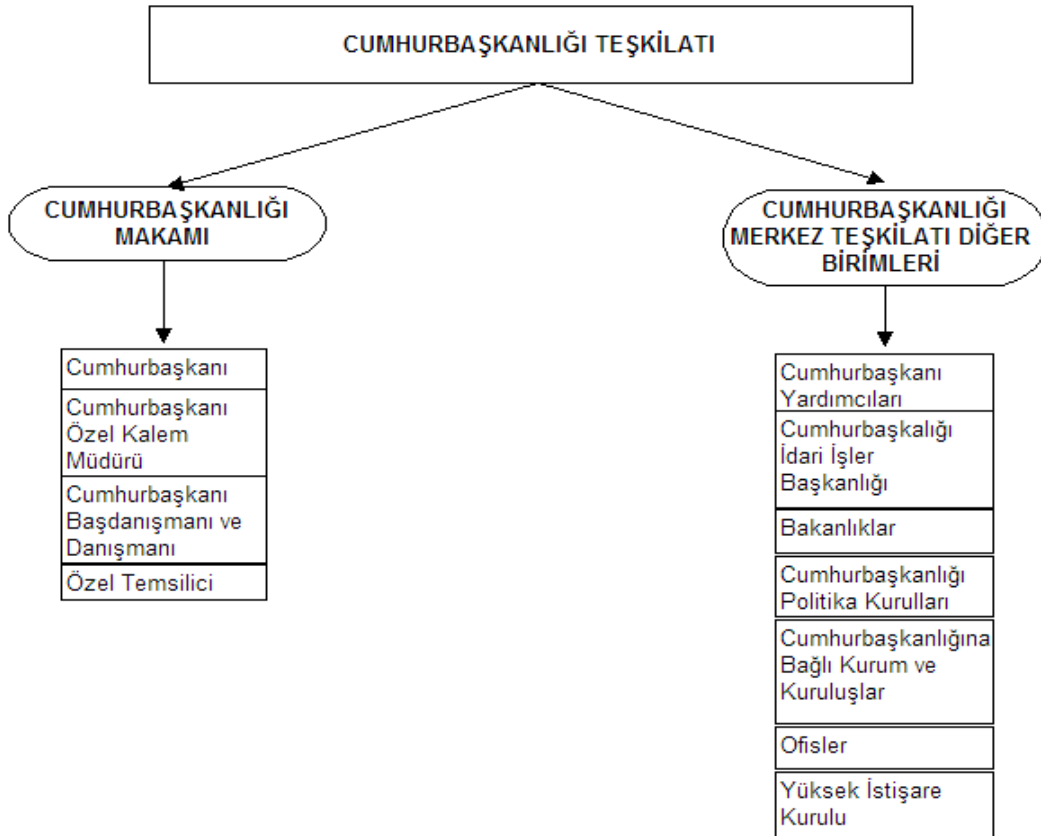
Sonuç olarak 2007 yılında başlayan başkanlık sistemine doğru evriliş 2017 yılında yapılan Anayasa değişikliği referandumu ile sona ermiştir. 16 Nisan 2017 yılından sonra yeni sisteme uyumlaştırma amacıyla pek çok kanun ve kanun hükmünde kararname çıkarılmıştır. Fakat yeni sisteme entegre olma noktasında yapılan en önemli değişiklikler Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ile olmuştur. İlk olarak 10.07.2018 tarihinde 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. En son (17.07.2021 tarihi itibarıyla) Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (80 nolu) 14.07.2021 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Bu kararnamelerin pek çoğunda Cumhurbaşkanlığı teşkilatı yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenlemelerde yeni kurum ve kuruluşlar ortaya çıkmıştır. Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı da bu kurumlardan birisidir. Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi, sonrasında Cumhurbaşkanlığı teşkilatında yapılan değişiklikler son bölüm olan üçüncü bölümde (4. nolu ana başlık) derinlemesine incelenmiştir.

#### 4. CUMHURBAŞKANLIĞI TEŞKİLATI VE CUMHURBAŞKANLIĞI İDARİ İŞLER BAŞKANLIĞI

Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçişle birlikte idari yapıdaki düzenlemelerin ilki 10 Temmuz 2018 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “*Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri*” ile yapılmıştır. Çalışmanın hazırlandığı tarih itibariyle 80 tane Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Resmi Gazete’de yayımlanmıştır<sup>2</sup>. Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin işleyişini oluşturan omurganın yani teşkilat yapısının anlaşılması için bu 80 Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin incelenmesi gerekmektedir<sup>3</sup>. Çalışma sürecinde yapılan kararname içeriği incelemeleri sonucunda Şekil.2 oluşturulmuştur.

Şekil.2 incelendiğinde Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde, Cumhurbaşkanlığı teşkilatı daha rahat ve net bir şekilde anlaşılabilir. Öncelikle belirtmek gerekir ki Cumhurbaşkanlığı teşkilatı ile ilgili ilk derinlemesine düzenleme 10 Temmuz 2018 tarihinde yayımlanan 1 No’lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesidir. Bu kararname 539 maddeden oluşmaktadır. Bu kararname ile Özel Temsilci, Cumhurbaşkanı Özel Kalem Müdürlüğü, Politika Kurulları, Cumhurbaşkanı Danışmanı ve Başdanışmanı, Bakanlıklar, İdari İşler Başkanlığı, Cumhurbaşkanı Yardımcıları, Cumhurbaşkanlığına Bağlı Kurum ve Kuruluşlar ve Ofisler düzenlenmiştir. Şekil.2’de belirtilen kuruluşlardan sadece Yüksek İstişare Kurulu (YİK) düzenleme 10 Temmuz 2018 tarihinde yayımlanan 1 No’lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin ilk halinde düzenlenmemiştir. YİK, 15 Mayıs 2019 tarihli 36 No’lu, Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulmuştur.

Şekil 2. Yeni Sistemde Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı



Kaynak: Yazar tarafından 80 adet kararnemenin taranması ile oluşturulmuştur.

Şekil.2’de belirtilen Cumhurbaşkanlığı teşkilatı birimleri, Tablo.1’de belirtilen Cumhurbaşkanlığı kararnameleri ile tesis edilmiş ve son halini almıştır.

2 Bu veri, Resmi Gazete’nin mevzuat arama kısmından “*Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri*” taranarak hazıranmıştır. Bilgi için bkz: <https://www.resmigazete.gov.tr/>.

3 Çalışmanın yazarı 5 aylık bir çalışma sonucu 80 Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’ni taramıştır.



**Tablo 1.** Cumhurbaşkanlığı Teşkilatını Düzenleyen Kararnameler

Kararname No	Kararname Adı	Resmi Gazete Yayım Tarihi
1	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	10.07.2018
24	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	28.12.2018
28	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	18.01.2019
32	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi İle Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	18.04.2019
36	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	15.05.2019
45	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	12.09.2019
46	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	13.10.2019
48	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	24.10.2019
53	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	26.01.2019
56	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	17.01.2020
59	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	14.04.2020
61	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	13.05.2020
64	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	10.06.2020
70	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Bazı Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	06.02.2021
75	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	30.06.2021
78	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	06.07.2021
79	Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	07.07.2021
80	Bazı Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde Değişiklik Yapılması Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	14.07.2021

Kaynak: Yazar tarafından 80 adet kararnamenin taranması ile oluşturulmuştur.

Şekil 2’de belirtilen ve 10 Temmuz 2018 tarihinde yayımlanan 1 No’lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2. madde) ile düzenlenen ilk birim Cumhurbaşkanlığı Özel Kalem Müdürlüğü’dür. Cumhurbaşkanı Özel Kalem Müdürlüğü’nün görevleri şunlardır;

- “Cumhurbaşkanı’nın Devlet Arşivlerine ve Milli Saraylara ilişkin vermiş olduğu emir, talimat, iş ve işlemleri yapmak
- Cumhurbaşkanlığı makamına ilişkin ihtiyaç duyulan hizmetleri yapmak,
- Cumhurbaşkanı’nın özel ve resmi yazışmalarını yapmak,
- Cumhurbaşkanının gezi (yurt dışı ve yurt içi) tören vb. organizasyonlarını yapmak ve yürütmek,
- Cumhurbaşkanlığı makamının kurumsal iletişim hizmetleri, halkla ilişkiler ve protokol işlerini (hizmetlerini) yürütmek,

- Cumhurbaşkanının Milli Saraylar ile ilgili iş ve işlemlerini yapmak bu kurum ile olan ilişkilerini yönetmek,
- Cumhurbaşkanı'nın Devlet Arşivleri ile ilgili iş ve işlemlerini yapmak bu kurum ile olan ilişkilerini yönetmek,
- Cumhurbaşkanı tarafından (gerekli görüldüğünde) verilen diğer görevleri yapmak.”

Cumhurbaşkanı Özel Kalem Müdürü'nün yukarıda açıkça görüldüğü gibi pek çok önemli görevi vardır. Bu durum nedeniyle ihtiyaç halinde Cumhurbaşkanı Özel Kalem Müdür Yardımcıları görevlendirilebilmektedir. Yine Özel Kalem Müdürlüğü ihtiyaç halinde çeşitli yerlerde çalışma büro açabilmektedir. Son olarak Cumhurbaşkanı Özel Kalem Müdürü'ne Büyükelçi unvanı verilmektedir. Bu unvanın verilmesinin nedeni; *“Büyükelçilerin, görevli bulunduğu ve akredite edildiği ülkelerde Türkiye Cumhuriyeti Devletini, Cumhurbaşkanını temsil etmeleridir. Büyükelçi, görev yaptığı ülkede büyükelçiliğe bağlı tüm birimlerin amiridir”* (www.mfa.gov.tr, 2021). Özel Kalem Müdürü'nün belirtilen ayrıcalıklardan yararlanması için bu unvan kendisine verilmiştir.

10 Temmuz 2018 tarihinde yayımlanan 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (3. madde) ile düzenlenen ikinci birim Cumhurbaşkanı Başdanışmanı ve Danışmanı'dır. Başdanışman ve danışmanlar, Cumhurbaşkanı'na danışmanlık yapmak amacıyla, Cumhurbaşkanınca atanmaktadırlar. Başdanışman ve danışmanlar özellikle uzmanlık gerektiren spesifik konularda (dış politika, eğitim, ekonomi, hukuk vb.) Cumhurbaşkanı'na danışmanlık yapmaktadırlar. Aynı kararname (4. madde) ile düzenlenen üçüncü birim, Özel Temsilci'dir. Özel Temsilci, idari teşkilat yapısında yeni bir birimdir. Bu birimin temel amacı, Cumhurbaşkanı'nın yabancı ülkelerde ya da uluslararası kuruluşlarda temsilini sağlamaktır. Özellikle uluslararası platformlarda uzmanlık gerektiren toplantılarda Özel Temsilci, Cumhurbaşkanı'nı temsil edebilmektedir. Özel Temsilci'ye, büyükelçilerin yararlandığı muafiyetlerden yararlanması için Büyükelçi unvanı verilebilmektedir. Bu unvan, Özel Temsilcilik görevi süresiyle sınırlıdır.

1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'ne, 15 Mayıs 2019 tarihli 36 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile 4/A maddesi eklenmiştir. Bu madde ile Yüksek İstişare Kurulu kurulmuştur. Bu Kurul, *“Millete ve devlete hizmeti geçmiş, bilgi ve birikim sahibi kişilerin kazanımlarından istifade edilebilmesi amacıyla oluşturulmuştur.”* Kurul'un üyeleri bizzat Cumhurbaşkanınca atanmaktadır. Yine Kurul'un çalışma şekli, Kurul üyelerine yapılacak olan ödemeler, Cumhurbaşkanınca belirlenmektedir. Bu Kurul'da idari teşkilat yapısında yeni bir yapılanmadır. Kurul'un en temel amacı, geçmişte önemli görevlerde bulunan kişilerin tecrübelerinden yararlanmaktır.

Şekil.2'de belirtilen 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (17-19. maddeler) ile düzenlenen beşinci birim Cumhurbaşkanı yardımcılardır. Cumhurbaşkanı yardımcıları, Cumhurbaşkanının verdiği görevleri yapmakla yükümlüdürler. Cumhurbaşkanı yardımcıları, çeşitli nedenlerle Cumhurbaşkanlığı makamının boşalması halinde Cumhurbaşkanına vekâlet ederler. Cumhurbaşkanı yardımcıları, Cumhurbaşkanına karşı sorumludurlar. Aynı kararname (23-36. maddeler) ile düzenlenen altıncı birim Cumhurbaşkanlığı Politika Kurullarıdır<sup>4</sup>. Bu kurulların başkanı, Cumhurbaşkanıdır. Her bir kurul üç üyeden oluşmaktadır. Kurulun üyelerini Cumhurbaşkanı seçmektedir. Bu Kurullara seçilen üyeler, ilgili Kurullara katkı yapacak uzman kişilerdir. Kurulların temel amacı, kamu politikalarının yapımı sürecinde kararlar ve oluşturulacak politikalarla ilgili öneriler geliştirmektir. Yine Kurullar, görev alanları ile ilgili konularda talep olması halinde kamu kurumlarına görüş vermektedir. Kurullar, ihtiyaç olması halinde bütün kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri, özel sektör temsilcileri ve alanında uzman kişileri toplantılarına davet edip görüş alışverişinde bulunabilirler. Kurullar, yaptıkları faaliyetlerle ilgili Cumhurbaşkanına rapor sunmaktadır.

1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (37. madde) ile düzenlenen yedinci birim Cumhurbaşkanlığına Bağlı Kurum ve Kuruluşlardır. Toplam 10 tane kurum ve kuruluşun Cumhurbaşkanlığına bağlı olduğu 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde belirtilmiştir. Bu kurum ve kuruluşlar şunlardır: Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, Devlet Arşivleri Başkanlığı, Türkiye Varlık

4 Toplam dokuz adet politika kurulu bulunmaktadır. Bunlar; Sağlık ve Gıda Politikaları Kurulu, Kültür ve Sanat Politikaları Kurulu, Eğitim ve Öğretim Politikaları Kurulu, Ekonomi Politikaları Kurulu, Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Kurulu, Sosyal Politikalar Kurulu, Güvenlik ve Dış Politikalar Kurulu, Yerel Yönetim Politikaları Kurulu, Hukuk Politikaları Kurulu'dur.

Fonu, Diyanet İşleri Başkanlığı, Milli İstihbarat Teşkilatı Başkanlığı, Savunma Sanayi Başkanlığı, Devlet Denetleme Kurulu, İletişim Başkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Milli Saraylar İdaresi Başkanlığı'dır.

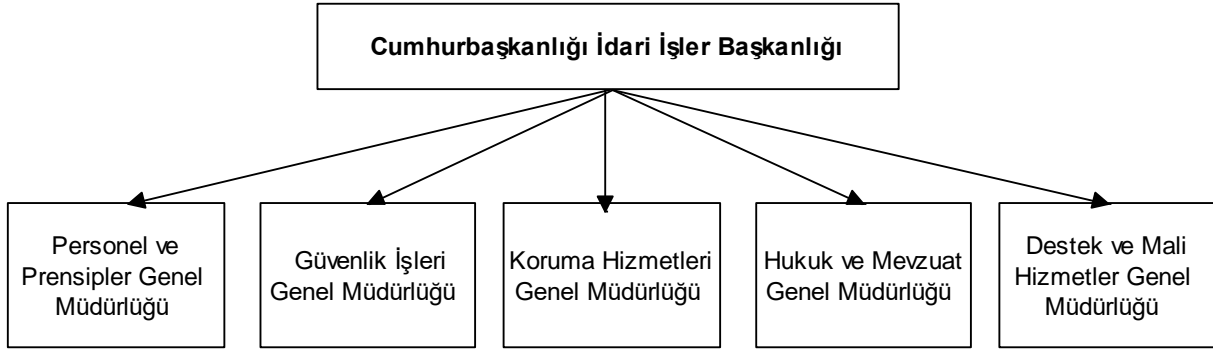
1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (38-520. maddeler) ile düzenlenen sekizinci birim bakanlıklardır. Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi ile birlikte bakanlıkların sayısı azaltılmıştır. Haziran 2021 itibariyle 17 adet bakanlık bulunmaktadır. Bu bakanlıkların teşkilat yapısı ve görevleri 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir. Kararnamede en çok hüküm bakanlıklarla ilgilidir.

Son olarak, 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (525-527. maddeler) ile düzenlenen dokuzuncu birim Ofislerdir<sup>5</sup>. Cumhurbaşkanlığı Ofisleri daha önce idari teşkilat yapısında benzeri bulunmayan bir yapılanmadır. Ofisler, görev alanlarıyla ilgili konularda kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü birimlerdir. Bu birimler hem Cumhurbaşkanına bağlı hem de ayrı kamu tüzel kişilikleri olan oluşumlardır. Kamu tüzel kişiliğine sahip olmalarının yanında özel bütçeli, idarî ve malî özerkliğe sahiptirler. Dört adet Ofis bulunmaktadır. Bunlar: Yatırım, Finans Ofisi, Dijital Dönüşüm ve İnsan Kaynakları Ofisi'dir. Ofislerin merkezi Ankara'dadır. Ancak Ofisler, gerekli görmesi halinde yurt içinde ve yurt dışında çalışma bürosu açabilmektedir.

#### 4.1. Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı

1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (5-16. maddeler) ile Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı düzenlenmiştir. Şekil.3'de Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı teşkilat yapısı gösterilmektedir.

Şekil 3. Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı Teşkilat Yapısı



Kaynak: Yazar tarafından 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi çerçevesinde hazırlanmıştır.

İdari İşler Başkanlığı'nın başında İdari İşler Başkanı bulunmaktadır. İdari İşler Başkanı, idari teşkilat yapısı açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Kendisi en yüksek dereceli devlet memuru sıfatına sahiptir. İdari İşler Başkanı, Cumhurbaşkanlığı Özel Kalem Müdürü, Başdanışmanlar, Danışmanlar ve Genel Müdürler hariç; diğer Cumhurbaşkanlığı personelini atar veya görevlendirilir. İdari İşler Başkanı, hem mevzuatça belirtilen hem de Cumhurbaşkanınca verilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. İdari İşler Başkanının görevleri 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 6. maddesinde şu şekilde belirtilmiştir;

- “Cumhurbaşkanı'nın Anayasa'da belirtilen görev ve yetkilerini kullanması sürecinde gerekli hizmetleri sunmak,
- Cumhurbaşkanlığı'nın TBMM ile olan ilişkilerinin yürütülmesi sürecini yönetmek ve bu konuda gerekli çalışmaları yapmak,
- Kamu kurum ve kuruluşları arasında uyumlu bir çalışma düzeninin sağlanması için gerekli çalışmaları yapmak,
- Türkiye Cumhuriyeti Devleti idari teşkilat yapısının (Devlet Teşkilatı) etkin ve düzenli bir şekilde çalışması için gerekli kuralların ve prensiplerin belirlenmesi için çalışmalar yapmak,

5 Ofisler, idari teşkilat yapısında daha önce eş bulunmayan atipik yapılanmalardır. Dört Ofis'inde önemli görevleri bulunmaktadır. Bu çalışmada İdari İşler Başkanlığı'na odaklanıldığı için Ofisler genel hatlarıyla incelenmiştir.

- İç ve dış güvenlik ile terörle mücadelede kamu kurumları arasında gerekli koordinasyon ve iş birliğini sağlamak için çalışmalar yapmak,
- Cumhurbaşkanlığı neslinde yapılan çalışmaların, kamuoyundaki etkisini takip etmek ve değerlendirme çalışmalarını yapmak.”

İdari İşler Başkanlığının Şekil.3’de görüldüğü gibi beş adet alt birimi bulunmaktadır. Bu birimler ve yapmakla yükümlü oldukları görevleri oldukça önemlidir. İlk olarak incelenecek olan alt birim Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğüdür. Bu birimin görevleri 1 No’lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin 7. maddesinde şu şekilde belirtilmiştir;

- “TBMM tarafından kabul edilen yasaların şekil ve esas açısından Anayasa’ya uygun olup olmadığı ile ilgili gerekli denetimi yapmak,
- TBMM İç Tüzüğü’nün ya da kanunların, bir kısmının veya bütününün Anayasa’ya esas ve şekil bakımından aykırı olmaları durumunda, Anayasa Mahkemesine açılacak iptal davasının hazırlıklarını yapmak,
- Cumhurbaşkanınca halkoylamasına sunulması gereken Anayasa değişiklikleri ile ilgili kanunların hazırlanmasına dair işlemleri yapmak,
- Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ile kanunların yayımlanması ile ilgili işlemleri yapmak,
- Resmi Gazete’nin çıkarılması (yayımlanması) işlemlerini yapmak,
- TBMM Başkanlığına, milletlerarası anlaşmaların yasayla uygun bulunması için gönderilmesine ilişkin işlemleri yapmak,
- Kamu kurumları ve kuruluşları ile bakanlıkların hazırladığı mevzuat taslaklarını; genel hukuk kurallarına, Anayasa’ya, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri’ne ve diğer mevzuat hükümlerine uygunluk açısından incelemek,
- Çeşitli nedenlerle (sağlık sorunları, sakatlık, yaşlanma gibi) hükümlülerin cezalarının kaldırılması ya da hafifletilmesi ile işlemleri yapmak bu konu ile ilgili bilgileri Adalet Bakanlığına bildirmek,
- Cumhurbaşkanınca çıkarılan yürütmenin düzenleyici işlerinden olan Cumhurbaşkanlığı kararnameleri, Cumhurbaşkanlığı kararları ve yönetmelik taslaklarını hazırlamak.”

İkinci olarak incelenecek olan alt birim Personel ve Prensipier Genel Müdürlüğüdür. Bu birimin görevleri 1 No’lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin 8. maddesinde şu şekilde belirtilmiştir<sup>6</sup>;

- “Türkiye Cumhuriyeti Devleti idari teşkilat yapısının (Devlet Teşkilatı) etkin ve düzenli bir şekilde faaliyet göstermesi için gerekli prensiplerin belirlenmesi, emirlerin verilmesi ve önlemlerin alınmasını sağlamak,
- Türkiye Cumhuriyeti Devleti idari teşkilat yapısının (Devlet Teşkilatı) birimleri arasında koordinasyonun sağlanması için gerekenleri yapmak,
- Cumhurbaşkanına vekâlet işlemlerini yapmak,
- Bakanlar ile Cumhurbaşkanı yardımcılarının atanmaları, görevden alınmaları ve vekâlet işlemlerini yapmak,
- TBMM üyelerinin dokunulmazlıklarının kaldırılması ve TBMM seçimlerinin yenilenmesiyle ilgili işlemleri yapmak,
- Cumhurbaşkanınca yapılan atamaların (*üst kademe kamu yöneticileri ve diğer atama ve seçme işlemlerini*) mevzuata (*Anayasa, yasa, hukukun genel ilkeleri ve Cumhurbaşkanlığı kararnameleri*) uygunluk açısından incelemek ve gerekli işlemleri yapmak,
- Devletin işleyişinde (sevk ve idaresinde) görevli ya da görev alacak üst kademe kamu yöneticiler hakkında biyografi ve sicil özetlerini tutmak, haklarında gerekli bilgiyi toplamak,

6 Burada önemli görülen görevler belirtilmiştir. Birimin bu görevler haricinde farklı görevler de mevcuttur. Bu konu ile ilgili 1 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine bakılabilir.

- Kamu yönetimi yapısının geliştirilmesi ile ilgili politikaların, hedeflerin ve önlemlerin belirlenmesi için gerekli araştırmaları yapmak ya da yaptırmak. Bu araştırmalar sonucunda oluşan verileri rapor haline getirmek ve Cumhurbaşkanına sunmak,
- İlişkili, bağlı ya da ilgili kuruluşların, bakanlıklar ya da Cumhurbaşkanlığı ile ilgilendirilmelerine dair işlemleri yapmak,
- Cumhurbaşkanının özlük ile ilgili iş ve işlerini yerine getirmek,
- Cumhurbaşkanlığı (merkez) teşkilatının; özlük, tayin, personelin yetiştirilmesi/geliştirilmesi, nakil ve emeklilik işlemlerine bakmak,
- Kamu personelinin, istihdam politikasını, personelle ilgili mevzuat çalışmalarını, işe alım süreçlerini, unvan ve kadro standartlarının belirlenmesi gibi iş ve işlemleri yapmak,
- Memurlara (diğer kamu görevlileri de dâhil) ilişkin mevzuat hükümlerinin uygulanması ile ilgili bütün süreçleri takip etmek,
- Kamu personelinin istihdamı ve işe kabul sürecinde uygulanacak kaidelerin (usul ve esasların) belirlenmesini sağlamak,
- Kamu kurum ve kuruluşlarının unvan ve kadro standartlarının belirlenmesi, görev tanımları ve iş analizlerinin yapılması ile ilgili çalışmalar yapmak,
- Kamu personelinin yurt içi ve yurt dışı seyahat yevmiyeleriyle daimi görevle yabancı ülkede bulunan memurların maaşları ile ilgili konularını düzenlemek,
- Kamu personelinin yurt içinde ve yurt dışında eğitim ve yetiştirilmeleri ile ilgili çalışmaları yapmak ve bu çalışmaları denetlemek”

Üçüncü olarak incelenecek olan alt birim, Güvenlik İşleri Genel Müdürlüğüdür. Bu birimin görevleri 1 No’lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin 9. maddesinde sayılmıştır. Birimin ana görevi;

*“Devletin güvenlik politika ve stratejileri ile ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile koordinasyonu sağlamak, belirlenen politikaların uygulamasını izlemek, değerlendirmek ve raporlamaktır. Yine benzer şekilde, olağanüstü hâl ilan edilen bölgelerde, olağanüstü hâl ilanına esas olan konularda bilgileri derlemek, değerlendirmek ve bu hususlarda koordinasyonu sağlamaktır.”*

Dördüncü olarak incelenecek olan alt birim, Destek ve Mali Hizmetler Genel Müdürlüğüdür. Bu birimin görevleri 1 No’lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin 10. maddesinde sayılmıştır. Bu birimin ana görevi;

*“İlgili kanunlar çerçevesinde Cumhurbaşkanlığının kiralama ve satın alma işlerini yürütmek, temizlik, aydınlatma, ısıtma, onarım, taşıma ve benzeri hizmetleri yapmak veya yaptırmak, Cumhurbaşkanlığı Merkez Teşkilatı taşınır ve taşınmazlarına ilişkin işlemleri ilgili mevzuat çerçevesinde yürütmektir.”*

Beşinci olarak incelenecek olan alt birim, Koruma Hizmetleri Genel Müdürlüğüdür. Bu birim, 10 Ocak 2019 yılında yayımlanan 27 No’lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulmuştur. Kararnameye göre, bu birimin personeli, “İdari İşler Başkanlığının talebi üzerine Emniyet, Jandarma veya Sahil Güvenlik Hizmetleri sınıflarına mensup olanlar arasından İçişleri Bakanlığınca görevlendirilir.” Bu birimin görevleri 1 No’lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin 10/A maddesinde şu şekilde belirtilmiştir;

*“Cumhurbaşkanı ve aile fertleri ile Cumhurbaşkanı Yardımcıları, Bakanlar, Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanı, Cumhurbaşkanının korunması talimatı verdiği kişilerin maddi ve manevi şahsiyetlerine yönelik her türlü saldırıya karşı gerekli koruma tertip ve tedbirlerini almak veya aldirmek.”*

Yukarıda verilen bilgilerde de açıkça görüldüğü gibi Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı, Cumhurbaşkanlığı idari yapısı içerisindeki en kilit idari birimdir. Bu kanıya varılmasının çeşitli nedenleri vardır. Öncelikle Başkanlığın, 1 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesinde sayılan görevlerine bakıldığında Türkiye Cumhuriyeti Devleti idari teşkilat yapısının ahenkli bir şekilde çalışması için gerekli düzenlemeleri yapmakla yükümlü birim olduğu görülmektedir. Sadece bu görev bile Başkanlığın görev alanının nedenli kapsayıcı

olduğunu gözler önüne sermektedir. Başkanlığın bir diğer kapsayıcı ve önemli görevi ise Türkiye'nin uzun yıllardır mücadele ettiği terör ile ilgilidir. Türkiye genelinde (dış ve iç güvenlik dâhil) terörle mücadele konusunda kurumların uyum içerisinde çalışmasından Başkanlık sorumludur. Türkiye'de idari kolluk makamlarının sayısı ve personel büyüklüğü göz önüne alındığında Başkanlığın nedenli önemli bir görevi olduğu kolayca anlaşılmaktadır.

İdari İşler Başkanlığı'nın dikkatlerden kaçan ve en önemli görevleri yerine getirmesini sağlayan iki alt birimi bulunmaktadır. Bunlar: Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü ile Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğüdür. Bu birimlerden Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü yukarıda da açıkça görüldüğü gibi Cumhurbaşkanlığı'nın mevzuatla ilgili (Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ve kararları, kanunların Anayasa'ya uygunluğu, yönetmelik çıkarılması, milletlerarası anlaşmaların incelenmesi, halk oylaması, hükümlülerin affı gibi) bütün iş ve işlemlerini bu birim yapmaktadır. Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü ise her düzeyde kamu personelinin mevzuat, atama, özlük hakları vb. iş ve işlemlerini düzenleyen birimdir. Bu birim özellikle 21 Nisan 2021 tarihli Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile lağvedilen Devlet Personel Başkanlığı'nın görevlerini de devralmıştır. Kısacası kamu personeli ile ilgili bütün iş ve işlemler bu birimce yapılmaktadır. Son olarak Başkanlığın bir alt birimi olan Koruma Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Cumhurbaşkanı ve ailesinin can güvenliği ile sorumlu birimdir. Kısacası Cumhurbaşkanının kendisi ve ailesinin dahi can güvenliği İdari İşler Başkanlığının sorumluluğundadır. Buraya kadar yapılan incelemede de açıkça görüldüğü gibi Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı, Cumhurbaşkanlığı teşkilatında en önemli ve en kilit birimdir.

## SONUÇ

17 Nisan 2017 Referandumu sonrası hayata geçirilen ve şimdiye kadar (17.07.2021 tarihi itibarıyla) 80 Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile şekillendirilen Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile ilgili pek çok farklı çalışma yapılmıştır. Bu çalışma, diğer çalışmalardan farklı olarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile ilgili çıkarılan kararnameleri inceleyerek sistemin teşkilat yapısını ve bu yapıda kilit bir görev alan İdari İşler Başkanlığını incelemiştir. Çalışmanın özellikle üçüncü bölümünde de açıkça görüldüğü gibi İdari İşler Başkanlığı, Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin adeta omurgasıdır. Çalışma sürecinde yapılan inceleme ve araştırmalar sonucunda bazı tespitlerde bulunulmuştur. Bu tespitler, İdari İşler Başkanlığının neden önemli olduğu ve nasıl daha etkin çalışabileceği konuları üzerine yoğunlaşmıştır. Bu tespitler şu şekilde özetlenebilir;

- Herşeyden önce Cumhurbaşkanı ve aile fertleri ile Bakanlar ve Cumhurbaşkanı yardımcıları dâhil olmak üzere, Cumhurbaşkanlığı teşkilatı içerisindeki önemli görevlerde bulunan kişilerin can ve mal güvenliğinden İdari İşler Başkanlığı (Koruma Hizmetleri Genel Müdürlüğü vasıtasıyla) sorumludur. Bu durum Başkanlığı önemini açıkça gözler önüne sermektedir.
- İdari İşler Başkanlığı'nın görev sorumluluk alanı oldukça geniştir. Başkanlık hem idari teşkilat yapısının ahenkli bir şekilde çalışmasından, hem de terör ile ilgili konularda ilgili birimlerin koordineli bir şekilde çalışmasından sorumludur. Bunun yanında Cumhurbaşkanlığı'nın kamuoyu için yapmış olduğu eylem ve faaliyetlerin ne ölçüde halka tesir ettiğini takip etmektedir. 83 milyon nüfusu olan 783.562 km<sup>2</sup> yönetsel alana sahip Türkiye'de bu görevleri üstlenmek önemli insan kaynağını gerektirmektedir. Bu geniş yetki alanının etkin bir şekilde yönetebilmek için İdari İşler Başkanı'nın çok sayıda yardımcısına ihtiyacı vardır. Bu nedenle İdari İşler Başkanı yardımcılığı kadrosunun kurulması gereklidir. Başkanlığın özellikle personel konusunda sıkıntı çekmemesi gereklidir.
- İdari İşler Başkanı, Türkiye Cumhuriyeti Devleti idari teşkilat yapısının en yüksek dereceli memurudur. Bu durum, ister istemez merkezi yönetimi bünyesine alan devlet kamu tüzel kişiliği içindeki hiyerarşide, İdari İşler Başkanı'na önemli bir "hiyerarşik amir" unvanı kazandırmaktadır.
- İdari İşler Başkanlığının bir diğer önemli görevi, yürütme ile yasama arasındaki köprüyü kurmasıdır. Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde, Cumhurbaşkanlığı'nın TBMM ile olan ilişkisinde aracı birim İdari İşler Başkanlığıdır. Bu durum, birimin önemini daha da artırmaktadır. Çünkü Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin etkin bir şekilde çalışabilmesi için, Cumhurbaşkanlığı'nın parlamento ile ahenk içinde çalışması gerekmektedir. Zira Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nde Cumhurbaşkanı artık bir partiye mensuptur. Hem bir siyasi partinin lideri hem de yürütmenin başı olarak Cumhurbaşkanı'nın TBMM ile olan ilişkisi, sistemin sorunsuz işleyebilmesi için büyük önem arz etmektedir.
- İdari İşler Başkanlığının bir alt birimi olan Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü, üstlendiği görevler bakımından oldukça dikkat çekicidir. Burada bir noktaya değinmekte fayda vardır. İdari İşler Başkanlığının alt birimleri yeterince bilinmemektedir. Yapılan literatür taramasında özellikle bu alt

birimlere hiç değinilmediği tespit edilmiştir. Hâlbuki bu alt birimler, İdari İşler Başkanlığının sahip olduğu görev ve yetkilerin büyük bir bölümünü icra etmektedir. Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü, Cumhurbaşkanlığının mevzuatla ilgili bütün görevlerinin incelenip hazırlandığı birimdir. Örneğin, Cumhurbaşkanının kanunları şekil ve esas bakımından Anayasa ve hukukun genel ilkelerine uygunluğunu inceleme görevi bu alt birim tarafından yapılmaktadır. Yine aynı şekilde, Anayasa değişikliğine ilişkin kanunların, Cumhurbaşkanınca halkoyuna sunulması sürecinde, gerekli hukuki incelemeleri bu birim yapmaktadır. Kanun ve Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri'nin yayımlanması sürecinde ilgili mevzuatın incelenmesi ve hazırlanması, milletlerarası anlaşmaların içeriğinin incelenmesi, Resmi Gazete'nin yayımlanması, Cumhurbaşkanlığınca çıkarılacak yönetmeliklerin hazırlanması gibi iş ve işlemler Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Yani kısaca, Cumhurbaşkanlığının hukuki konuları ile ilgili bütün süreçler bu birim tarafından yapılmaktadır. Son olarak bu birimin bir önemli görevi daha bulunmaktadır. Cumhurbaşkanı çeşitli nedenlerle (sakatlık, sürekli hastalık, kocama vb.) hükümlülerin cezalarını azaltabilmekte, kaldırabilmektedir. Bu durumda ilgili hükümlünün durumu ile ilgili araştırma yapma ve ilgili bakanlığa rapor sunmakla yükümlü birim Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğüdür.

- İdari İşler Başkanlığının bir diğer önemli alt birimi Personel ve Prensipier Genel Müdürlüğüdür. Bu birimin önemi, 21 Nisan 2021 tarihinde yayımlanan Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile daha da artmıştır. Çünkü bu kararname ile Devlet Personel Başkanlığı lağvedilmiş ve görevleri bu birime geçmiştir. Bu birimin en temel görevi, Türkiye Cumhuriyeti idari teşkilat yapısının düzenli ve ahenkli çalışması için gerekli işlemleri yapmaktır. Bunun yanında bakanlar, Cumhurbaşkanı yardımcıları, üst düzey kamu yöneticilerinin atama ve seçme işlemlerini bu birim yapıp Cumhurbaşkanına sunmaktadır. TBMM üyelerinin dokunulmazlığının kaldırılmasına ait işlemler, Cumhurbaşkanına vekâlet işlemleri de bu birimce yapılmaktadır. 21 Nisan 2021 değişikliği sonrası artık; memur ve diğer kamu görevlilerinin tabi olacakları personel rejimlerinin temel ilke ve esaslar bu birimce yapılmaktadır. Kısaca artık kamu personeline ilişkin bütün işlemler (istihdam planlaması, personel alımı, kamu personelinin eğitimi, görev tanımları) bu birimce yapılacaktır.
- İdari İşler Başkanlığının bir diğer önemli alt birimi Güvenlik İşleri Genel Müdürlüğüdür. Bu birimin stratejik önemi ise devletin güvenlik strateji ve politikalarının hazırlandığı, belirlendiği, geliştirildiği ve uygulandığı birim olmasıdır. Bu birim ayrıca olağanüstü hâl ilan edilen bölgelerde yapılacak faaliyetlerin ve koordinasyonun sağlanması için bir merkez görevi görmektedir.

Sonuç olarak, yukarıda da belirtildiği gibi Cumhurbaşkanlığının can ve mal güvenliğinden kamu personelinin ilgilendiren bütün işlemlere, Cumhurbaşkanlığının görev alanına giren bütün mevzuat işlemlerinden devletin güvenliğinin genel koordinasyonuna kadar bütün işlemlerden sorumlu birim İdari İşler Başkanlığıdır. Çalışma sürecinde yapılan incelemelerde İdari İşler Başkanlığının bu kadar önemli görevleri üstlenmesinin bazı sorunları beraberinde getireceği düşünülmüştür.

Bu kadar önemli ve stratejik görevlerin bir birimde olması, iş ve işlemlerin yürütülmesinde gecikmelere neden olabileceği çalışmanın yazarınca düşünülmüştür. Bu nedenle İdari İşler Başkanlığının çalışma durumu, yüklendiği görevlerin ne kadar zamanda yerine getirildiği vb. bilgilerin bir "iş analizi" yoluyla araştırılması gerektiği düşünülmektedir. Yapılan iş analizi sonucunda İdari İşler Başkanlığının daha etkin ve verimli çalışabilmesi için organizasyonel anlamda neler yapılabileceği tartışılabilir. Fakat şu bir gerçek ki bu kadar önemli ve stratejik görevlerin sadece bir birimde toplanması, bazı sorunların ortaya çıkmasını kaçınılmaz hale getirecektir. Yine çalışma sürecinde yapılan incelemelerde Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçişle birlikte ortaya çıkan yeni kurumların ve idari teşkilat yapısının Cumhurbaşkanlığı'nın resmi web sitesine ([www.tccb.gov.tr](http://www.tccb.gov.tr)) yer almadığı görülmüştür. Bu durum önemli bir eksiklik olarak görülmüştür. Yeni sistemin anlaşılması için kamu kurumlarının resmi web sitelerine, yapılan değişikliklerle ilgili bilgiler açık ve net şekilde işlenmelidir.

**KAYNAKÇA**

- 1 nolu **Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi** (10.07.2018 tarih ve 30474 sayılı Resmî Gazete).
- AKINCI, Berat (2017), “*Hükümet Sistemleri ve Ülkemizde Olası Hükümet Sistemi Değişikliğinin Etkileri*”, **Journal of Social And Humanities Sciences Research**, S.4(1), ss.1-21.
- AKYILMAZ, Bahtiyar (1995), “*Tarihi Gelişim İçinde ve Özellikle Montesquieu’de Kuvvetler Ayrılığı*”, **Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.(Prof. Dr. Halil Cin'e Selçuk Üniversitesinde 10. Hizmet Yılı Armağanı Özel Sayısı), ss.43-60.
- BURHAN, Hasan (2020), “*Siyasal Rejimler: Meclis Hükümeti ve Parlamenter Sistem Uygulamaları*”, **Çağdaş Siyasal Sistemler Türleri ve Belli Başlı Uygulamaları** (Ed. Hasan Burhan, Mustafa Karaman, Mehmet Durgut), Nobel Yayınevi, Ankara, ss.111-116.
- CANER, Zehra (2013), “*Parlamenter Sistem ile Başkanlık Sisteminin Analizi ve Başkanlık Sisteminin Türkiye’de Uygulanabilirliği*”, **Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.21(1), ss.183-206.
- ÇAM, Esat (1995), **Siyaset Bilimine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul, 9. Baskı.
- ÇEKİÇ, Mustafa (2016), “*1982 Anayasası’nın Hükümet Sistemi Açısından Değerlendirilmesi*”, **Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi**, S.7, ss.441-478.
- DEMİR, Fevzi (2000), “*Cumhuriyet Dönemi Türk Anayasaları ve Hükümet Sistemleri*”, **Prof. Dr. Seyfullah EDİS’e Armağan** (Ed. Zafer Gören), Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, ss.59-78.
- DIŞ İŞLERİ BAKANLIĞI (2021), “*Unvanlar-Büyükelçi*”, **Dış İşleri Bakanlığı Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.mfa.gov.tr/unvanlar.tr.mfa>, (Erişim Tarihi: 15.06.2021).
- ERGİL, Doğu (2015), “*Başkanlık Sistemi ve Türkiye*”, **Başkanlık Sistemi** (Ed. Murat Aktaş, Bayram Coşkun), Liberte Yayınları, Ankara, ss.21-47.
- ERTAŞ, Türker (2018), **Kuvvetler Ayrılığı ilkesi Bağlamında: Yasama, Yürütme ve Yargı Organları Arasındaki Modern İlişkiler**, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- GÖZLER, Kemal (1999), “*Hukuk Açısından Monarşi ve Cumhuriyet Kavramlarının Tanımı Sorunu*”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, S.54(1), ss.51-62.
- GÖZLER, Kemal (2020), **Anayasa Hukukunun Genel Teorisi**, Ekin Yayınevi, Bursa, Cilt.1.
- HEKİMOĞLU, Mehmet Merdan (2009), **Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemleri ve Türkiye**, Detay Yayınları, Ankara.
- KARAMAN, Mustafa (2020), **Demokratik Siyasal Sistemde Parlamenter Denetim ve Türkiye Uygulaması**, Onikilevha Yayınları, Ankara.
- KESKİNSOY, Ömer ve KAYA, Semih Batur (2018), “*Türkiye’nin Hükümet Sistemleri Üzerine Bir Değerlendirme*”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, S.137, ss.67-96.
- KILINÇ, Doğan (2016), “*Türkiye’de Bitmeyen Tartışma: Hükümet Sistemi Üzerine Değerlendirmeler*”, **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.20(1), ss.447-510.
- KIŞLALI, Ahmet Taner (1995), **Siyasal Sistemler**, İmge Yayınevi, Ankara.
- KORKMAZ, Tuğrul (2016), “*Türkiye Eksenli Bir Hükümet Sistemi Analizi*”, **Akademik Hassasiyetler**, S.3(6), ss.43-57.
- MİLLİYET GAZETESİ (2021), “*Anayasa’nın 134 Hükümü Değiştirildi*”, **Milliyet Gazetesi**, <https://www.milliyet.com.tr/siyaset/anayasanin-134-hukmu-degistirildi-6426456> (Erişim Tarihi: 18.05.2021).
- MUMCU, Ahmet (1986), “*1924 Anayasası*”, **Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi**, S.2(5), ss.383-399.
- ÖZDEMİR, Hakan (2018), **100 Soruda Hükümet Sistemleri, Birleşik Krallık, Almanya, ABD, Fransa, İsveç, Türkiye**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.



- SEZGİNER, Murat (2010), **Günümüz Demokrasilerinde Kuvvetler İlişkisi ve 1982 Anayasasında Sorunlar**, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- SUBAŞI, Münevver ve OKUMUŞ, Kübra (2017), “*Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması*”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.21(2), ss.419-426.
- TUNÇ, Bilal (2020), “*Türk Anayasa Tarihinde 1961 Anayasası'nın Yeri ve Önemi*”, **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, S.17(67), ss.657-692.
- TUNÇAY, Mete (1969), **Batıda Siyasal Düşünceler Tarihi: Yeni Çağ, Seçilmiş Yazılar**, Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, Ankara.
- YAVUZ, Bülent (2008), “*2007 Anayasa Değişikliğinin Doğurduğu Tereddütler ve Çözüm Yolları*”, **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.12(1), ss.1173-1214.
- YAYLA, Atilla (2014), **Karşılaştırmalı Siyasal Sistemler**, Adres Yayınları, Ankara, 3. Baskı.
- YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan (2006), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- YSK – YÜKSEK SEÇİM KURULU (2017), “*16 Nisan 2017 Anayasa Değişikliği Halkoylaması*”, **YSK Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ysk.gov.tr/doc/dosyalar/docs/2017Referandum/2017HO-Ornek134.pdf> (Erişim Tarihi: 08.09.2020).



## Vekâlet Teorisinde Fırsatçılık Kavramı ve Oyun Teorisi Arasındaki İlişki

*The Relationship Between The Concept of Opportunism in Agency Theory And Game Theory*

**Buket ARSLAN**

Doktorant, Karabük Üniversitesi,  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,  
b.arslan86@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-7245-582X>

Makale Başvuru Tarihi: 05.07.2021

Makale Kabul Tarihi: 23.08.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Elif ÇETİN**

Doktorant, Karabük Üniversitesi,  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,  
eliffetin7@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-8051-0152>

### ÖZET

Vekâlet Teorisi ve Oyun Teorisinde ifade edildiği şekilde, finansal etkileşim içerisinde bulunan taraflar arasındaki asimetrik bilgi; avantajlı tarafın, bu avantajı kullanarak çıkar mücadelesi vermesine ve bunun sonucunda fırsatçı eğilimlerde bulunmasına sebep olmaktadır. Vekâlet teorisinin temel varsayımlarından olan ve sınırlı rasyonellik ilkesi çerçevesinde içsel bir değişken olarak görülen fırsatçılık kavramı, bireysel çıkarların sözleşmenin karşı tarafı aleyhinde gözetilerek ve genellikle sözleşmede bulunan boşlukları kullanarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum asil-vekil arasında bir güven ve belirsizlik sorununa yol açmakta; bunun yanı sıra görevi kötüye kullanma, dolandırıcılık gibi hileli davranışlar neticesinde piyasa mekanizmasını etkileyebilmektedir. Bu çalışmada fırsatçılık kavramı, temel mikro iktisadi analiz yöntemlerinden vekâlet teorisi ve oyun teorisi perspektifinde incelenmiş; yapılan ilişkilendirmeler doğrultusunda öneriler sunulmuştur. Yapılan çalışma ile vekâlet fırsatçılığının oyun teorisi çerçevesinde açıklanabildiği görülmüştür. Literatürde henüz bu iki teoriyi birlikte inceleyen bir ölçek bulunmamaktadır. Ancak çeşitli sektörlerde ortaya çıkan vekâlet fırsatçılığı sorunlarının oyun teorisi ile çözümlenebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Analiz araçları ve modelleme alt yapısı ile oyun teorisinin farklı senaryoların olası sonuçlarını karşılaştırarak optimal stratejileri belirleme fırsatı tanınması, vekalet fırsatçılığı perspektifinden yönetici ve stratejistleri önemli derecede öngörü sağlayabilecektir.

### Anahtar Kelimeler:

Asimetrik Bilgi,  
Fırsatçılık,  
Vekâlet Teorisi,  
Oyun Teorisi,

### ABSTRACT

As expressed in Agency Theory and Game Theory, the asymmetric information between the parties in financial interaction causes the advantageous party to enter into a struggle for interest by using this advantage and as a result, show opportunistic tendencies. The concept of opportunism, which is one of the basic assumptions of the agency theory and seen as an internal variable within the framework of the limited rationality principle, emerges by putting individual interests forward against the counterparty of the contract and generally using the gaps in the contract. This situation causes a problem of trust and uncertainty between the principal and the agent, as well as adversely affecting the market mechanism as a result of fraudulent behaviors such as professional misconduct and fraud. In this study, the concept of opportunism is examined from the perspective of agency theory and game theory, which are among the basic microeconomic analysis methods; and suggestions are made in line with the established associations. With the study, it has been seen that agency opportunism can be explained within the framework of game theory. There is no scale in the literature that examines these two theories together yet. However, it has been concluded that the problems of proxy opportunism that arise in various sectors can be solved with game theory. Due to analysis tools and modeling infrastructure of game theory provides the opportunity to determine the optimal strategies by comparing the possible outcomes of different scenarios, it will be able to provide significant insight to managers and strategists from the perspective of agency opportunism.

### Keywords:

Asymmetric Information,  
Opportunism,  
Agency Theory,  
Game Theory,

## 1. GİRİŞ

Vekâlet teorisi, asil-vekil ilişkisi üyelerinin kişisel çıkarları ve bunların bir organizasyon içindeki çözümü etrafında gelişmiştir. Asil-vekil ilişkisinin sosyal çerçevesi, vekile organizasyon yapısının kısıtlamaları dâhilinde hareket etme özgürlüğü sunsa da bir organizasyonun üyelerinin farklı motivasyonları vardır ve eylemleri kendi çıkarlarına hizmet olarak algılanabilmektedir (Baker, 2019:304). Yönetim ve ekonomi literatüründe oldukça eski teorilerden biri olarak belirtilen vekâlet teorisi, organizasyonların sahiplerinin ve yöneticilerinin ayrılması nedeniyle ortaya çıkan sorunları araştırarak, sorunların azaltılmasına vurgu yapmaktadır. Bu teori, organizasyonlarda vekillerin eylemlerini düzenlemek için farklı yönetim yapılarının uygulanmasına yardımcı olmaktadır.

Vekâlet sorunlarından en önemlileri; çıkar çatışması, bireysel menfaatler, fırsatçılık, izleme ve vekâlet maliyetleri, bilgi asimetrisi, ahlaki tehlike ve tersi seçim ve riskten kaçınma olarak belirtilebilmektedir. Vekâlet teorisinde asil-vekil arasındaki sorunlardan bilgi asimetrisi, çeşitli fırsatçılık sorunlarına neden olabilmektedir. Fırsatçılık eğilimi genellikle asil-vekil arasındaki çıkar çatışmaları söz konusu olduğunda gerçekleşmektedir. İlgili davranış, kişilerin aldatma eğilimini, hile ve hırsızlık gibi faaliyetleri de içerebilmektedir.

Oyun teorisi ise, birden fazla karar vericinin olduğu ve bir karar vericinin seçiminin kalitesinin hem bu seçime hem de diğer karar vericilerin seçimlerine bağlı olduğu karar problemleri üzerine yapılan çalışmalar olarak belirtilmektedir. Öncelikle ekonomi alanında matematiksel bir model olarak geliştirilen oyun teorisi, insanların karar verme davranışını incelemek için çeşitli disiplinlere yaygın olarak uygulanmıştır. Genel olarak oyun teorisi, tüm rakiplerin rasyonel olduğunu varsayarak, karar vericilerin belirli rakip stratejileri altında daha iyi sonuçlar elde etmek için kendi kazançlarını maksimize etmeleri şeklinde tanımlanabilmektedir.

Oyun teorisinin vekâlet sorunlarını açıklayabilmesi ve çözüme ulaştırabilmesi konusunda literatürdeki boşluğu doldurabilme amacıyla hazırlanan bu çalışmada çoğunlukla bilgi asimetrisinden kaynaklanan vekâlet fırsatçılığı sorununa, tanımlayıcı araştırma metodu ile inceleme ve analizler yapılarak değinilmiştir.

## 2. VEKÂLET TEORİSİ

### 2.1. Tanımı ve Kuramsal Çerçevesi

Vekâlet ilişkisi, bir veya daha fazla asilin karar verme haklarını; birtakım görevleri kendi adlarına yerine getirmeleri için vekil olarak belirledikleri başka kişi/kişilere devrettikleri bir sözleşme olarak tanımlanabilmektedir (Jensen ve Smith, 2000:97). Bahsi geçen ilişki; aktörlerden vekil olarak tayin edilen kişinin, asil olarak tayin edilen kişiyi temsilen, sınırları belirlenmiş sorunlara ilişkin faaliyetlerde bulunması ile söz konusu olmaktadır (Ross, 1973:134). Oldukça geniş bir kapsamda örneklendirilebilen vekâlet anlayışı, devlet-yurttaş veya işçi-işveren arasında gerçekleştirilebilecek anlaşmalara dayalı olan bütün düzenlemelerin unsurlarını içerebilmektedir (Ross, 1973:134). Örgüt kapsamında incelendiğinde vekâleti veren asil (principal) olarak paydaş, vekil (agent) olarak yönetici arasında bir temsil ilişkisi bulunmaktadır. Vekâleti devredenler, anlamlı sonuçlara erişebilmek için vekillerin desteğine ihtiyaç duymaktadır (Ataman, 2009:226).

Vekalet teorisi asil ve vekil arasındaki ilişkileri düzenleyen optimal sözleşmeyi belirlemeye odaklanmaktadır (Eisenhardt, 1988:490). Vekâlet teorisinin klasik tanımlamasında Jensen ve Meckling (1976), çoğu örgütün basit hukukî kurgular olduğu ve bireyler arasında sözleşme ilişkilerinin belirteci olan bir bağ tebliğ ettiğini iddia etmektedir. Bu bağlamda vekâlet ilişkisinin unsurları, vekâlet masraflarını azaltmak için gerçekleştirilen sözleşmeler, izleme araçları ve diğer sosyal kontrol türlerinden meydana gelmektedir (Shapiro, 2005:266).

Dışa kapalı aile şirketleri ve şahıs ortaklıklarında, sahiplik ve yöneticilik ayrımı olmaması sebebiyle vekâlet ilişkisinden bahsedilemez. Fakat bu ilişki, halka açık anonim şirketlerin yöneticileri ve pay sahipleri arasında oldukça yüksek düzeyde gözlenebilmektedir (Ataman, 2009:226). Dolayısıyla ancak sahiplik ve yönetime ilişkin bir ayrımın olduğu yapılarda asil-vekil ilişkisinden söz edilebilmektedir (Maher ve Andersson, 2000:2). Bu ayrım ise çoğunlukla çıkar çatışmalarını beraberinde getirmektedir.

Vekalet teorisine göre, şirket sahibini temsil eden yöneticiler, kimi zaman asilin refahı üzerinde risk yaratma karşılığında eylemleri kendi çıkarları doğrultusunda gerçekleştirebilmektedir (Gaur vd., 2015:913). Zira McGregor'ın X Teorisi'nde ifade ettiği üzere bireyler öz çıkarlarının peşinde koşma ve kişisel mutluluklarını maksimize etme eğilimindedirler ve rasyonel ekonomi modeline dayanan bu durumun potansiyel fırsatçı davranışları olarak ortaya çıkması mümkündür (Donaldson, 1990:371). Bu bağlamda vekâlet teorisinin temel

ilgi alanını, asil-vekil ilişkisindeki çıkar farkından doğan çatışmaları engelleyebilmek için alternatif yönetim yapıları, denetim ve önlemlerin tespit edilip; uygulanması oluşturur.

Vekâlet teorisi, pozitivist yaklaşım ve asil-vekil yaklaşımı olmak üzere iki ayrı anlayış kapsamında incelenmektedir. Bu iki yaklaşımın ortak bir analiz birimi bulunmaktadır; asil ile vekil arasındaki sözleşme. Yine kişiler, kuruluşlar ve bilgiler hakkında da ortak varsayımlarda bulunmalarına karşın iki yaklaşım; matematiksel titizlikleri, bağımlı değişkenleri ve biçimleri bakımından farklılık göstermektedirler (Eisenhardt, 1989:64).

Jensen ve Meckling'in (1976) ampirik analiz ve pratik önlemler sunduğu (Rosanas, 2008:448) çalışmayı esas alan pozitif vekalet teorisinin metodolojisi, organizasyonel formların seçilme şekline dayanmakta ve üç temel varsayıma odaklanmaktadır. Bunlar (DuMoutier, 2010:130);

- Belirli (kolayca aktarılamayan) bilginin varlığı,
- Tarafların hem asil hem de vekil rollerini üstlendiği iki veya çok taraflı bir vekâlet ilişkisi,
- Karar haklarının bunları en iyi şekilde geliştirebilecek taraflarca edinilmesi olarak ifade edilmektedir.

Pozitivist vekâlet yaklaşımının önermelerinde, asil ve vekilin çıkar uyumlarının tespiti için sözleşme türünün önemi vurgulanmakta ve sözleşmeyi oluşturacak öğelerin etkilerine dikkat çekilmektedir. Bunlar; bilgi asimetrisi, vekil ve asilin risk ve çaba konularındaki seçimleri, sermaye yoğunluğu, örgüt içi ve dış çevre işgücü piyasalarının sahip olduğu özellikler, izleme ve bağlanma maliyetleri şeklinde açıklanmaktadır (Kurland, 1995:466).

Pozitivist vekâlet yaklaşımı vekillerin kendi çıkarlarına yönelik davranışlarını önlemek ve vekâlet problemlerini çözmek üzere bilgi sistemlerini önermektedir. Bu önermeye göre bilgi sistemleri, vekilin neyi nasıl yaptığı konusunda asili bilgilendirdiğinden; vekilin fırsatçı davranışlarını azaltabilmektedir. Zira bu sayede vekilin, asili yanıltamayacağı farkında olması beklenmektedir (Eisenhardt, 1989:60). Diğer bir vekâlet teorisi akımı olarak bilinen asil-vekil yaklaşımı ise, işveren-işçi veya tedarikçi-satıcı ilişkilerine odaklanmaktadır (Hamilton ve Kashlak, 1999:169). Asil-vekil yaklaşımında, hiyerarşik bir etkileşim içerisinde bulunan taraflar arasındaki sözleşmedeki üç unsurun modellenmesine yoğunlaşmıştır. Bunlar (Jensen, 1983:345);

- Sözleşme taraflarının tercihlerinin yapısı,
- Belirsizliğin doğası,
- Çevredeki bilgi yapısı şeklinde sıralanmıştır.

Vekilin asil yerine eylemde bulunmasıyla doğan asil-vekil ilişkisinde, bilinmeyen ve gözlemlenemeyen bazı vekil davranışları söz konusu olabilmektedir. Buna tabi olarak vekilin, uygulamalar konusunda asilden daha fazla bilgi sahibi olması, asil-vekil sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda vekilin, asil çıkarlarını dikkate almaksızın, aldatma yöntemi veya oportünist tercihler ile kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi mümkündür. Bahsi geçen asil vekil sorunu karşısında vekâlet yaklaşımı üç tür davranışa odaklanmaktadır. İlk olarak vekilin, asilin amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik telkin edilmesi yöntemi tercih edilebilir.

Bu yöntem, vekilin örgüt için önemli ve karar alma proseslerinde etkili biri olduğunu vekile hissettirerek motivasyon kazandırmayı amaçlar. Bir diğer durumda, vekilin direkt olarak yönetim tarafından zorlayıcı emirler ile kontrol altında tutulması söz konusudur. Yöneticilerin talimatlarını gerçekleştiremeyen vekil, asilin kılavuzluğunda yardım alabilir veya asil, vekili cezalandırma yöntemine başvurabilir. Son olarak da vekil, kendi adına ancak asilin çıkarları doğrultusunda temin edilen teşvik ve kuralları takip ederek asilin kazancını artırması sonucunda bir performans ödemesi almayı hedefleyebilir (Mirrlees, 1999:3).

Vekalet teorisi davranış odaklı sözleşmeleri daha fonksiyonel olduğunu düşünmekte ve asil-vekil arasında gerçekleşecek sözleşme sisteminin davranış merkezli ve optimal olmasına odaklanmaktadır. Buna göre vekilin ücretlendirilmesi eylemlerine sonucuna göre yapılmakta ve bu sayede vekil performansı öne çıkarılmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla eylemlerine uygun olarak ücretlendirilen vekilin çıkarları, asilin çıkarının en üst seviyeye geldiği noktada maksimize olacaktır. Bu sayede asilin, kendi kazancı yükseldikçe vekili daha olumlu yönde değerlendirmesi ve vekilin eylemlerine direkt müdahale fırsatı kazanması söz konusu olacaktır. Asil-vekil yaklaşımı çerçevesinde, taraflar arasındaki çıkar çatışması, vekilin asile kıyasla daha çok risk alma eğiliminde olması ve sistemin kazandığı ve kolay ölçülebilen gelir kapsamında kurulu üç temel çatı bulunmaktadır. Taraflar arasındaki çıkar çatışması rasyonel insan varsayımına dayanmakta ve bu durum sistem içerisinde birtakım çatışmaların doğmasına dikkat çekmektedir. Ekonomik alanda faaliyet gösteren örgütler gelir elde etme amacı güttüğünden, örgütün başarısı nihai gelire ulaşma kapasitesi ile ölçülmektedir. Son olarak tarafların farklı risk

algılarına sahip olması şunu anlatmaktadır: Vekilin rahatlıkla iş değiştirme şansının olmayışı risk alma eğilimini yükseltirken; asilin ise kolay bir şekilde başka bir alana yönlendirebilme şansına sahip olduğu yatırımlar risk alma eğilimini düşürmektedir (Aksoy, 2010:47). Yine de asil vekil teorisi, karmaşık insan davranışları ve fırsatçı yaklaşımları yorumlamak için yetersiz olduğu konusunda eleştiri almaktadır. Kimi araştırmalara göre yönetsel motivasyonunun sadece fırsatçı davranışlar ile açıklanması sosyal var oluşun gerçekleriyle uzlaşmamaktadır.

## 2.2. Asil-Vekil Davranışlarına İlişkin Temel Varsayımlar

Vekâlet teorisinde asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlar rasyonellik, ahlaki tehlike, tersi seçim, bilgi asimetrisi ve fırsatçılık çerçevesinde değerlendirilmektedir. Vekâlet teorisine göre, bireyler kendi çıkarlarını maksimize etmeyi hedefleyen rasyonel insan davranışı sergilemektedir. Bu noktadan hareketle gerek vekil gerek asillerin, minimum gider ile maksimum kazancı arzuladıkları söylenebilir.

- **Rasyonalite:** Vekâlet teorisini meydana getiren asil-vekil ve pozitif vekâlet yaklaşımları, iktisadın rasyonel ve şahsî çıkarları maksimize etmeyi planlayan bireyler biçiminde açıkladığı *homo economicus* varsayımını esas almaktadır (Ghoshal, 2005:82). Bu varsayıma göre; insan gerçek insan kavramından farklıdır. İfade edilen tanım, arzu ve tercihlerini açıkça aktarabilen avantaj haritalarına sahip ve çıkarıcılık temelli sınırsız rasyonaliteleri ile bahsi geçen arzu ve tercihlerini doyurmaya çalışan varlıklardan bahsetmektedir.

Teoride asilin mümkün merteye yüksek refaha sahip olabilmesinin temel koşulu vekilin refahının düşük olmasına tabi görülmektedir. Pareto teorisi anlamındaki etkinlik<sup>1</sup> teorisinin ana amacıdır. Bu amaç vekile yapılan harcamalarda verimsizliği dışlayarak asile fayda sağlayabilir. Fakat bütün teori vekilin ücret sistemini tasarlayan asil hakkındadır. Bu yüzden asil farklı etkili/verimlilik kombinasyonları arasından birisini seçerek üstünlük sağlamaktadır. Daha sonraları daha karmaşık modeller diğer değişkenleri modellerine dâhil etmişlerdir. Fakat onların resmi modeli kullanarak eriştikleri oldukça sınırlıdır. Tanılama ve bağlılık gibi rasyonellikte Simon (1947) tarafından dikkate alınmış olan değişkenler veya “*diğer insanların refahını önemseme*” vekâlet teorisi tarafından dikkate alınmaz. Birey, mekanik fayda fonksiyonları olarak tasvir edilmişse bile elde etmek istedikleri faydalar aynı zamanda onların niyetlerini de yansıtmaktadır (Rosanas, 2008:448-449).

- **Bilgi Asimetrisi:** Kusurlu veya yetersiz bilgidен kaynaklanabilen bilgi asimetrisi kavramı; bilgi avantajına sahip tarafın, bahsi geçen avantajı karşı taraf lehine kullanması halinde birtakım sorunları ortaya çıkarmaktadır. Asimetrik bilgi, eylemler gerçekleştirilmeden önce, sözleşmenin imza aşamasında ex-ante veya imza sonrasında ex-post biçimde kendini gösterebilmektedir. Ex-ante durumların çoğunlukla tersi seçim şeklinde sonuçlandığı bilinmektedir. Tersi seçim sorunu, taraflar arasında gerçekleşecek sözleşmenin öncesinde beliren ve taraflardan birince bilginin gizli tutulmasından kaynaklanmaktadır. Gizli bilgi, sözleşmeye taraf olanlardan birinin kendisi hakkında biliyor olduğu, diğerinin öğrenmek istediği ancak edemediği bilgiyi ifade eder. Ahlaki tehlike (gizli eylem) ise sözleşme tamamlandıktan sonra ex-post olarak meydana gelen ve gizlenen bir eylem sonucunda söz konusu olan bilgi asimetrisidir (Mesjasz, 2008:133).
- **Fırsatçılık:** Kavram, vekâlet teorisi kapsamında diğer bir ifade ile asilin vekile yetki vermesi halinde değerlendirilirse teori; vekil çıkarlarının asille çatışması durumunda vekilin fırsatçı davranacağı varsayımından doğan sözleşmeye dayalı sorunları açığa çıkarmayı hedeflemektedir (Sharma, 1997:760). Bireylerin fırsatçı ve bencil varlıklar olduğu fikri vekâlet teorisinin dayandığı temel varsayımlardandır. Vekâlet teorisi, taraflar arasında amaç uyumsuzluğu bulunan durumlarda örgütler açısından bu uyumsuzluğun nedenleri ve sonuçları hakkında bilgi edinmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla vekâlet teorisi bireysel çıkarları düşünme davranışını temel alan bir teoridir. Buna göre, kişiler kendileri için en avantajlı davranışlarda bulunmakta ve bu durum bireylerin sahip oldukları diğer seçenekleri hayata geçirme ihtimalini ortadan kaldırmaktadır. *Fırsat maliyeti* veya *alternatif maliyet* şeklinde tanımlanan bahis konusu durum, tercih edilenin değeri ile optimal alternatifi arasındaki farkı ifade etmektedir. Bu sebeple alternatif maliyet için, alınan kararların nispi öneminin bir belirtisi olduğu söylenebilir. Bireye özgü tutumların analizine özen gösteren vekâlet teorisi, asil-vekil arasında gerçekleştirilen sözleşmenin etkin şekilde uygulanmasına destek olmaktadır (Kahveci, 2008:25). Fırsatçılık içeren tutumlar, tarafların

1 Pareto etkinliğinde, bir toplumda üretim ve tüketimin yeniden dağıtımını yapılarak bir kimsenin refahı artırılmak istendiğinde, eğer başkalarının refahını düşürmeden bunu sağlama olanağı bulunmuyorsa, o toplumda etkin kaynak dağılımının sağlandığını belirtilmektedir (Seyidoğlu, 2006:390).

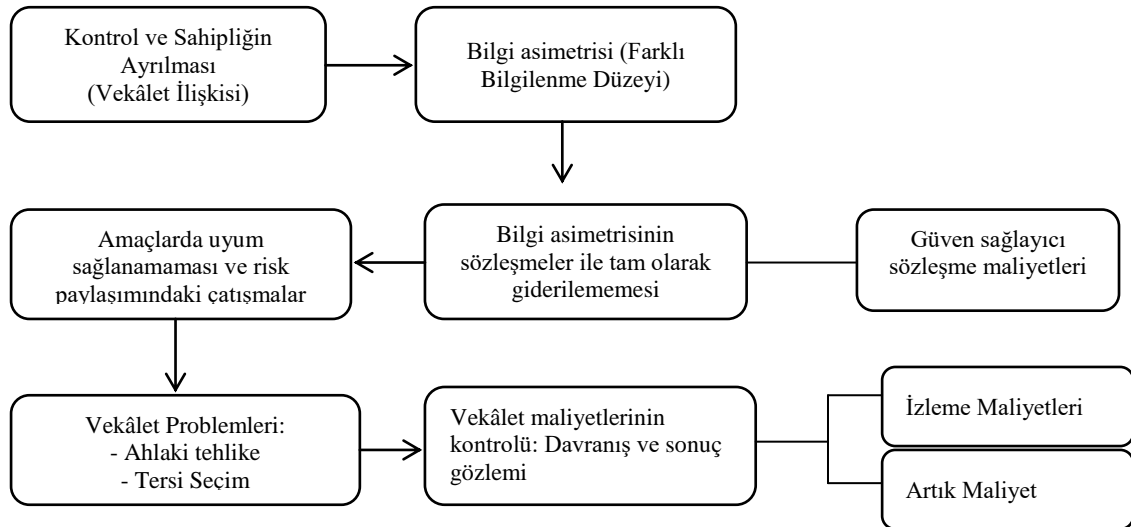
imzaladıkları sözleşmeye bağlı kalmamalarına neden olabilmektedir. Taraflardan birinin, sözleşmenin karşı tarafına kayıplar yaşatmasına karşın, kendi çıkarları doğrultusunda ve kasıtlı olarak bulunduğu aldatmaya yönelik eylemleri tanımlayan fırsatçılık kavramı şu şekilde örneklendirilebilir; Tarafların imzaladığı sözleşmenin hayata geçirilmesi sırasında ön görülmemiş bir durum meydana geldiğinde, her iki taraf da sözleşmeye bağlı kalmaksızın bireysel çıkarlarını artırmak üzere uğraşacaklardır. Böyle bir durumda, tarafların sahip olduğu asimetrik bilgi nedeniyle sözleşmeye riayet edilip edilmediğini denetlemek son derece güçtür (Gassenheimer vd., 1996:69).

- **Ahlakî Tehlike:** sözleşmeye taraf olanlardan birinin, sözleşmeden diğeri aleyhine yararlanacak şekilde davranış geliştirmesi sonucunda oluşan durumu açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile ahlakî tehlike; taraflardan birinin maliyetleri karşı tarafa yükleyerek fayda sağlamaya çalıştığı ve bunu yapabilmek için fırsata sahip olduğu koşullarda ortaya çıkmaktadır (Seyidoğlu, 2006:384). Buna yol açan kritik nedenlerden biri sözleşmeye bağlı tarafların bir ürün veya hizmetin niteliklerine ilişkin farklı bilgilere sahip olmasıdır. Asil adına eylemde bulunmak amacıyla sözleşme yapan vekil, asilin gözlemleyemediği ve ispatlayamadığı eylemleri gerçekleştirerek sözleşmeye ters düşmektedir. Asil-vekil arasında var olan asimetrik bilgi ne derece büyük ise bunun sonucunda doğması beklenen kayıplar da o derece fazla olacaktır.
- **Tersi Seçim:** Gizli bilgi (hidden information) sebebiyle ortaya çıkan tersi seçim sorunu işlemlerin gerçekleşmesinden önce meydana gelmektedir. Bu duruma örnek olarak ikinci el araç piyasasına ilişkin bir yaklaşım bulunmaktadır. Buna göre, alıcıların araçların kalitesi ve fiyatı konusundaki tahmini davranışı toplum içinde genelleenecek ve kalite sinyali olarak algılanacaktır. Buna göre yüksek fiyat iyi kalite sinyali olarak, düşük fiyat ise kötü kalite sinyali olarak algılanacaktır. Ancak kesin olmayan bilgilere dayanılarak yapılan söz konusu tahmini kalite sinyali, piyasanın işleyişini bozan bir unsurdur. Bu durumun bir sonucu olarak, düşük kalite sinyali sebebiyle yüksek kaliteli araçlar piyasadan çekildiğinde göz ardı edilmeyecek bir piyasa etkinsizliği ortaya çıkacaktır. Diğer taraftan, zorunluluğa bağlı olarak yüksek kaliteli bir aracın düşük kalite sinyali ile ucuza satılması da bir piyasa etkinsizliğidir (Akerlof, 1970:488-500).

### 2.3. Vekâlet Maliyetleri

Vekilin kendi çıkarlarının, asilin çıkarlarını önlemesi ihtimalinin düşürülmesi için; vekilin izlenmesi sonucunda doğan maliyetler vekâlet maliyetleri şeklinde sınıflandırılmaktadır. Jensen ve Meckling (1976:308) vekâlet maliyetlerinin izleme maliyetleri ile sınırlı olmadığını ve izleme maliyetlerine ek birtakım maliyetleri de içerdiğini belirtmektedir. Yazarlar vekâlet maliyetlerini, asilce üstlenilen izleme maliyetleri, vekil tarafından katlanılan bağlanma (tazmin edici/garanti sağlayıcı anlaşma) maliyetleri ve iki tarafça da yüklenen artık/önlenemeyen kayıplar olarak sınıflandırmıştır.

Şekil 1: Vekâlet İlişkilerinin Etkileri



Kaynak: Mark Van Osnabrugge, 2000:96.

- **İzleme Maliyetleri:** İzleme maliyetleri; asilin, vekilin davranışlarını ölçmek, gözlemek ve denetlemek amacıyla katlandığı giderleri ifade eder. Bu maliyetler; denetim maliyetlerini ve yöneticilerin işten çıkarılması sonucundaki ortaya çıkacak tazminat maliyetlerini kapsamaktadır (McColgan, 2001:5). Vekilin izlenmesi için uygulanan temel yöntem, yöneticiler tarafından vekil performanslarının değerlendirildiği raporların düzenlenmesidir. Genellikle finansal niteliği bulunan bu raporların değerlendirilmesi için gerekli teknik bilgiye sahip olmamaları nedeniyle gerek pay sahiplerinin denetçi görevlendirmesi, gerekse bu ve benzeri raporlar için harcanan zaman, izleme maliyeti olarak değerlendirilmektedir (Turaboğlu, 2004:119).
- **Bağlanma Maliyetleri:** Vekilin eylemlerinin incelenmesi ve yönetilmesi için asile yardım sağlayamasa da bağlanma maliyetleri, görevin yerine getirildiğine dair bir garanti temin etmektedir (Hannes, 2007:1439). Özetle bağlanma maliyetleri, vekilin gerçekleştirdiği eylemlerin asile fayda sağlayacağını garantilemesinden hareketle oluşmaktadır (Woo vd., 1992:433). Bağlanma maliyetleri asilin, vekilin gerçekleştirmiş olduğu eylemlerini daha güncel, sık ve direkt bilgilendirmesi ve dolayısıyla asilin vekilin hareketlerini bu sayede daha iyi anlaması yoluyla azaltılabilmektedir. Eisenhardt (1989) davranış odaklı sözleşmelerin kullanılmasının vekiller üzerinde daha geniş bir kontrol imkânı sağladığını belirtmektedir. Bu tür kontroller amaçlara ulaşmak için kullanılan süreçlere odaklanabilir. Kontroller büyük olasılıkla girdi ve çıktıları, kısa ve uzun dönem amaçlarını, nicel ve nitel kriterler olarak içermektedir. Bu sözleşmelerin yönetsel faaliyetler açısından geniş bir alan sunduğu ve daha yüksek bir yönetsel efor ve etkililik sağladığını belirtilmektedir (Woo vd., 1992:436).
- **Önlenemeyen Kayıplar/Artık Maliyet:** Etkili bir bağlanma ve izleme maliyetine katlanılsa dahi kimi zaman ek kayıplar söz konusu olabilmektedir (Islam vd., 2010:180). Diğer bir ifade ile vekâlet sorunlarını azaltmak amacıyla katlanılan maliyetler kimi sorunları tam anlamıyla çözememektedir. Önlenemez kayıplar biçiminde ifade edilen söz konusu kayıplar, genellikle bağlanma ve izleme yöntemleri ile yönlendirilmiş olan vekilin tutumlarının asilin faydasına olduğu garantisini verememesinden doğmaktadır.
- **Güvence Sağlayıcı Sözleşme Maliyetleri:** Asiller vekillerin kendileri yararına hareket etmelerini kontrol edecek yapılar kurmakta ve böyle olmazsa vekilden bunun tazmin etmektedirler. Bu sistemlerin kurulması ve onlara bağlı kalınması maliyeti, güvence sağlayıcı sözleşme maliyeti olarak adlandırılmaktadır. Vekil tarafından katlanılan bu maliyetler her zaman finansal olmayıp hissedarlara ek bilgi vermeyi de kapsayabilir. İzleme maliyetindeki marjinal azalma, güvence sağlayıcı sözleşme maliyetindeki marjinal artışa eşit olduğunda vekiller bu maliyete son vermektedirler (McColgan, 2001:6).

### 3. OYUN TEORİSİ

Oyun teorisi, rasyonel bağımsız karar vericiler olarak tanımlanan oyuncular arasındaki etkileşimlerin incelenmesi ve analizine yönelik uygulamalı matematiğin bir dalı olarak belirtilmiştir (Abdel-Raouf vd., 2020:26). Oyun teorisi kavramları, farklı stratejik senaryoları formüle etmek, yapılandırmak, analiz etmek ve sonunda anlamak için ortak bir dil sağlamaktadır. Oyun teorisi, çatışma durumlarını, oyuncular arasındaki etkileşimi ve oyuncuların kararlarını araştıran bilimsel bir disiplindir (Bhuiyan, 2016:114).

Oyun teorisi, karar verme sistemlerinin davranışını modelleme ve değerlendirme bilimi olarak da tanımlanabilmektedir. Oyun teorisi, bir sistemin matematiksel davranışını stratejik veya oyun temelli bir şekilde elde etmeye çalışmaktadır. Oyun teorisinin amaçlarından biri, karar verme oyunlarının olası olaylarını tahmin etmektir (Sohrabi ve Azgomi, 2020:59).

Oyun teorisi, karar alma süreçlerinde iki ya da daha fazla oyuncunun bulunduğu ve oyuncuların alacakları kararlarda diğer oyuncuların etkisinin göz önünde bulundurulduğu, çeşitli alanlarda uygulanabilen stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir.

#### 3.1. Oyun Teorisi Gelişimi

Oyun teorisi, 20. yüzyılın başlarında formel bir disiplin olarak geliştirilmiştir. 1928'de matematikçi John von Neumann tarafından iki kişilik işbirlikçi olmayan sıfır toplamlı bir oyun önerilmiştir. Daha sonra 1944'te oyun teorisinin gelişimini simgeleyen Oyunlar ve Ekonomik Davranış Teorisi (Theory of Games and Economic Behavior) kitabı John von Neumann ve ekonomist Oskar Morgenstern tarafından yazılmıştır. 1950'lerde,

işbirlikçi oyun teorisi en üst seviyeye ulaşmış ve işbirlikçi olmayan oyun teorisi de gelişmeye başlamıştır (Zhang ve diğerleri, 2010: 152). Bu sürede, John F. Nash 1950 ve 1951 yıllarındaki makalelerinde işbirlikçi olmayan oyunlar için stratejik çözüm olarak adlandırdığı denge kavramını (Nash Dengesi) ilk defa kullanmıştır (Abdel-Raouf vd., 2020:26).

Oyun teorisi öncelikle yaygın olarak ekonomide kullanılmıştır. Daha sonra, siyaset, ordu, biyoloji, mühendislik, felsefe, ulaşım, bilgisayar bilimi gibi diğer alanlarda uygulanmıştır (Zhang vd., 2010:152). Çeşitli disiplinlerde karmaşık süreçleri modellemek ve analiz etmek amacıyla kullanılabilir olması oyun teorisini güçlü bir araç haline getirmektedir (Abdel-Raouf vd., 2020:26).

### 3.2. Oyun Teorisinin Temel Kavramları

Oyun teorisinin temel kavramlarını; oyun, oyuncu, durum, eylem, kazanç, strateji ve denge oluşturmaktadır. Yine Nash Dengesi de oyun teorisinde bilinmesi gereken temel kavramlardan birisidir.

- **Oyun:** Oyun, varlıklar veya varlık grupları arasındaki etkileşim durumunun bir modeli olarak tanımlanmaktadır (Sohrabi ve Azgomi, 2020:60).
- **Oyuncu:** Oyuncular, oyunların temel varlıklarıdır. Bu varlıklar; bir kişi, bir topluluk, bir kavram olabilen oyunda karar vericiler olarak tanımlanmaktadır (Sohrabi ve Azgomi, 2020:60). Diğer bir ifadeyle, birbirleriyle rekabet içerisinde olan ve kendi çıkarlarına göre stratejilerini gerçekleştiren karar alıcılar oyuncu olarak adlandırılmaktadır (Demirci ve Palancı, 2019:532).
- **Durum:** Durumlar, oyuncuların içinde bulunabileceği olası oyun durumları olarak tanımlanmaktadır (Sohrabi ve Azgomi, 2020:60).
- **Eylem:** Oyuncuların farklı durumlarda yapabildikleri tüm olası eylemler olarak belirtilmektedir (Sohrabi ve Azgomi, 2020:60).
- **Kazanç:** Bir oyuncunun bir oyundaki veya oyunun bir adımındaki eylemine verilen puana, olumlu veya olumsuz olabilen kazanç adı verilmektedir (Sohrabi ve Azgomi, 2020:60). Kazanç kavramı, sayısallaştırılabilen her türlü fayda olarak tanımlanabilmektedir (Hoş, 2020:50).
- **Strateji:** Bir oyuncunun stratejisi, oyuncunun oyunun her durumunda yapabileceği bütün eylemler dizisini kapsamaktadır. Her oyuncunun koşullara ve hedeflere göre seçilebilecek stratejileri bulunmaktadır (Sohrabi ve Azgomi, 2020:60). Stratejiler saf strateji ve karma strateji olarak ikiye ayrılmaktadır (Hoş, 2020:40).
- **Denge:** Hiçbir oyuncunun bir oyunda değişme eğiliminde olmadığı noktadır ve herhangi bir değişiklik, tüm oyuncuların getirilerinin bozulmasına neden olmaktadır (Sohrabi ve Azgomi, 2020: 60).

Nash dengesi, oyun teorisindeki temel kavramlardan biri olarak belirtilmektedir. Nash dengesi, diğer oyuncuların stratejisini değiştirmek istememesi durumunda herhangi bir oyuncunun stratejisini değiştirerek daha fazla kazanç sağlayamayacağı bir oyun noktasıdır (Nezarat ve Dastghaibifard, 2015:12).

Stratejik bir oyunda, hiçbir oyuncunun faydalar açısından tek taraflı olarak eylem eğiliminde bulunmadığı bir durumdur. Hem saf strateji hem de karma strateji ile Nash dengelerini tanımlamak mümkündür. Bir strateji oyununda birden fazla Nash dengesi olabilmektedir. Her oyuncunun sınırlı sayıda saf strateji arasından seçim yapabildiği sınırlı sayıda oyuncuya sahip her oyunun en az bir Nash dengesine sahip olduğu kanıtlanmıştır (Piraveenan, 2019:4).

Nash tarafından geliştirilen sıfır toplamlı oyun yaklaşımında, oyundaki iki veya daha fazla oyuncu, diğer oyuncunun seçimlerini ve seçimlerini değiştirmede hiçbir kazanç olmayacağını bilirse, oyuncuların seçeneklerinden sapmayacağı bulunmuştur. Bu nedenle, bir dizi karar stratejisi olarak Nash dengesi, stratejiyi tek taraflı olarak değiştirerek oyuncuların faydalarını artıramayacağını göstermektedir. Bununla birlikte, gerçek hayat senaryolarında, kazançlar ve kayıplar her zaman o kadar net ve ölçülebilir değildir (Bonau, 2017:8).

### 3.3. Oyun Teorisi Stratejileri

Oyun teorisinin stratejileri; saf strateji ve karma strateji olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Saf strateji oyuncuların oyun stratejilerini tam olarak belirlemektedir. Oyuncunun herhangi bir durum için yapması gereken eylem tanımlanmaktadır. Bir oyuncunun stratejik seti, o oyuncu için mümkün olan bir dizi saf stratejidir. Her



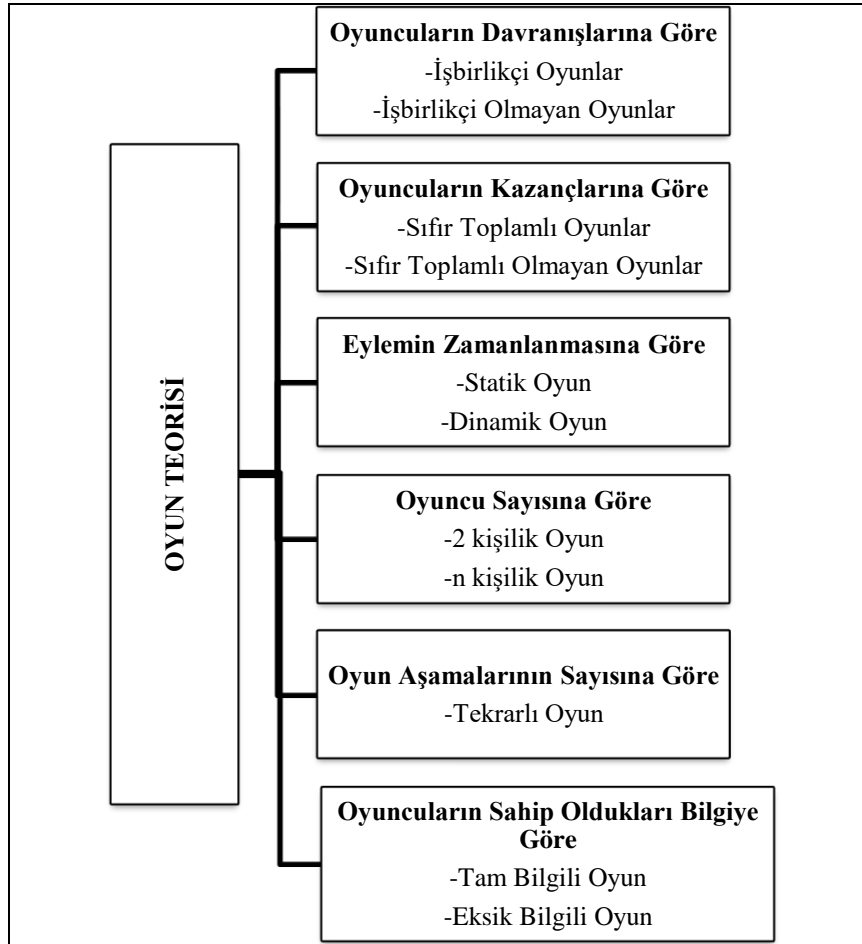
oyuncunun optimize edilmiş stratejileri vardır ve oyunun değeri tüm oyuncular için aynıdır (Sohrabi ve Azgomi, 2020:60).

Saf strateji, bir oyuncunun farklı stratejilere sahip olsa da kesin olarak belirlenmiş tek bir stratejiyi oynadığı durum olarak ifade edilmektedir (Hoş, 2020:40). Karma Strateji ise, herhangi bir saf stratejiye bir olasılığın atanması olarak tanımlanmaktadır. Bu strateji, bir oyuncunun rastgele saf bir strateji seçmesine izin vermektedir. Olasılıklar sürekli olduğundan, saf stratejiler kümesi sonlu olsa bile, bir oyuncu için sonsuz karma stratejiler bulunmaktadır. Her oyuncu karar vermek için saf stratejiyi veya karma stratejiyi seçebilmektedir. Belirleyici eylemler için saf stratejiler, olasılıksal eylemler için karma stratejiler seçilmektedir (Sohrabi ve Azgomi, 2020:60).

### 3.4. Oyunların Sınıflandırılması

Oyun teorisinde, oyunlar özelliklerine göre çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadırlar. Oyuncuların davranışlarına, oyuna dâhil olan oyuncu sayısına, eylemin zamanlamasına ve oyun aşamalarının sayısına, oyuncuların kazancına, oyuncuların sahip oldukları strateji bilgilerine göre kategorize edilebilmektedir. Oyunların sınıflandırılması ayrıntılı olarak Şekil 2'de gösterilmektedir (Abdel-Raouf vd., 2020:26).

Şekil 2. Oyunların Sınıflandırılması



Kaynak: Abdel-Raouf vd., 2020:26.

#### 3.4.1. Oyuncuların Davranışlarına Göre Oyunlar

İşbirlikçi oyunlar, oyuncuların yapılandırılmamış etkileşimlerde fayda ve kazançlar yaratmak için koalisyonlarda nasıl işbirliği yaptıklarını örneklemektedir. İşbirlikçi oyunlarda, oyuncular değer yaratmak için işbirliği yapar ve koalisyonlara katılır ya da değer elde etmek için rekabet ederler (Bonau, 2017:8). İşbirlikçi oyunlarda oyuncular, kendi aralarında ittifaklar kurarak oyundan elde ettikleri kârı artırmak için birbirleriyle koordinasyonlu olma yeteneğine sahiptirler. İşbirlikçi oyun teorisi, koalisyonların hangi koşullar altında oluşturulduğunu, her bir koalisyon tarafından kazanılan fayda miktarını ve genel faydanın katılımcılar arasında

nasıl dağıtıldığını incelemektedir. İşbirlikçi oyunların; politika, ekonomi ve mühendislik ağları gibi çeşitli alanlarda uygulamaları bulunmaktadır (Abdel-Raouf vd., 2020:27).

İşbirlikçi oyunları açıklamak için geliştirilmiş “*Mahkumlar Açmazı (Prisoners’ Dilemma)*” önemli modellerden biri olarak belirtilmektedir (Stewart ve Plotkin, 2012:10134). Bu modelin çatışmalı ilişkiler söz konusu olduğunda ve oyuncuların, karşılıklı olarak istenmeyen, bir duruma düşmemek için işbirliği yapması gerektiğinde uyarlanabileceği belirtilmektedir (Elibol, 2017:22).

İşbirlikçi olmayan oyunlar ise, her bir oyuncunun, kazancını en üst düzeye çıkarmak için oyundaki diğer katılımcılardan herhangi biriyle işbirliği veya koordinasyon olmaksızın bağımsız olarak hareket ettiği durumlardır ve karar vericilerin rekabetçi davranışları incelenmektedir. Amaç, ters çıkarları olan oyuncular arasındaki işbirliği eksikliğinin belirli bir stratejik karar verme durumu üzerindeki etkisini ve bunların her birinin elde ettiği fayda üzerindeki etkisini araştırmaktır (Abdel-Raouf vd., 2020:26). İşbirlikçi olmayan oyunlar, oyuncuların karar vermek için diğer oyuncuların seçimleri ve hareketleri hakkındaki bilgileri kullanarak belirli bir süreçte kendi kazançlarını en üst düzeye çıkaran eylemlerini göstermektedir (Bonau, 2017:8).

### 3.4.2. Oyuncuların Kazançlarına Göre Oyunlar

Geleneksel oyun teorisinde, sıfır toplamlı oyun, bir oyuncunun galibiyetinin başka bir oyuncunun kaybıyla sonuçlandığı faydadaki net değişimi sıfır yapan bir oyunu tanımlamaktadır. Oyuncu sayısı sınırlı değildir (Bonau, 2017:8). Satranç, poker ve basketbol gibi birçok spor oyunu sıfır toplamlı oyunlara örnek olarak verilebilirken, gerçek yaşamda nadiren sıfır toplamlı oyun bulunmaktadır. Sıfır toplamlı olmayan oyunlarda ise, tüm oyuncular birlikte kazanabilmekte ya da kaybedebilmektedir. Günlük hayatta ve iş dünyasındaki oyunların çoğu sıfır toplamlı olmayan oyunlardır. Şirketler arasındaki fiyat rekabetleri sıfır toplamlı olmayan oyunlara örnek olarak verilebilmektedir. Sıfır toplamlı olmayan oyunlarda oyuncuların ortak ve çatışan çıkarları bulunmaktadır (Bhuiyan, 2016:114).

### 3.4.3. Eylemin Zamanlanmasına Göre Oyunlar

Statik oyunlar, hiçbir oyuncunun diğer oyuncuların eylemleri hakkında herhangi bir bilgisi olmadığı ve oyuncuların aynı anda strateji seçimlerini yaptıkları eşzamanlı oyun olarak adlandırılmaktadır (Abdel-Raouf vd., 2020:26). Bu nedenle oyuncular karar verirken diğer oyuncuların kararları hakkında bilgi sahibi değildirlir (Sohrabi ve Azgomi, 2018:60).

Zaman kavramının oyuncuların seçimleri veya kararları üzerinde hiçbir etkisi yoktur. Statik oyunlara, bir defaya mahsus kapalı teklif açık artırması örnek olarak verilebilmektedir. Oyuncunun bu oyunda bir teklifi vardır ve hiçbir oyuncu diğer oyuncuların teklifleri hakkında herhangi bir ayrıntı bilmez ve en iyi teklifi veren oyuncu, oyunun sonunda oyunun galibi olarak ilan edilmektedir (Abdel-Raouf vd., 2020:26).

Oyun teorisinde statik oyun kapsamında yoğun olarak belirli miktarda paranın iki oyuncu tarafından nasıl paylaşılacağı üzerine kurgulanmış olan ultimatoom oyununun literatürde incelendiği görülmektedir (Yalçıntaş, 2015:252). Dinamik oyun ya da ardışık oyun, oyuncuların eylemlerini aynı anda gerçekleştirmedikleri oyun türü olarak tanımlanmaktadır. Oyuncular bir sonraki kararlarında diğer oyuncuların aldığı kararları dikkate almaktadırlar (Sohrabi ve Azgomi, 2018:60).

Dinamik oyunlarda oyuncular, rakiplerinin taktikleri ve eylemleri hakkında az da olsa bilgi sahibi olurlar, böylece birden fazla eylemde bulunabilirler. Bu oyunlarda karar verme sürecinde zaman kavramı çok önemlidir. Dinamik açık artırma, dinamik oyunlara örnek olarak verilebilmektedir. Dinamik açık artırmada teklif verenler, belirli bir emtianın fiyatını birden fazla artırabilirler ve müzayedeyi kazanan en yüksek değerli teklif olmaktadır (Abdel-Raouf vd., 2020:26).

### 3.4.4. Oyuncu Sayısına Göre Oyunlar

Oyuncu sayısına göre genellikle birden fazla oyuncu olmalıdır. Maksimum oyuncu sayısı sonludur. Bir oyuncu; birçok bireyden, şirketten, ortaktan vb. oluşan bir ekip de olabilmektedir. Oyun, tek kişilik, iki kişilik veya n-kişilik ( $n > 2$ ) olarak gruplara ayrılabilir (Bhuiyan, 2016:113).

### 3.4.5. Oyun Aşamalarının Sayısına Göre Oyunlar

Tekrarlanan oyunlar her aşaması tam bir oyun olan, birkaç tekrarlanan basit oyundan oluşmaktadır. Tekrarlanan oyun, formdaki temel oyunların sadece bir tekrarı olsa da, sonuç oldukça farklı olabilmektedir (Zhang vd., 2010:153). Bir oyunda oyuncunun eyleminin zaman içerisinde tekrarlanması kendi seçimlerini ve diğer oyuncuların seçimlerini etkilemektedir. Bu etkileşimin süreklilik göstermesi tekrarlı oyunların dinamik oyunların önemli bir parçası olduğunu da göstermektedir (Hoş, 2020:50).

### 3.4.6. Oyuncuların Sahip Oldukları Bilgiye Göre Oyunlar

Tam bilgili oyunlarda, oyundaki her oyuncu tüm oyuncuların stratejilerini ve bu stratejileri uyguladıklarında elde edecekleri kazanç ya da kayıpları tam olarak bilmektedirler (Liang ve Xiao, 2012:473). Tam bilgili oyunlara örnek olarak; satranç, dama ve açık arttırma oyunları verilebilmektedir. Bir oyuncunun diğer oyuncunun hamlesi hakkında bir bilgiye sahip olması rekabet ortamı oluşturmayacağından, genellikle rekabetin olmadığı oyunlar tam bilgili oyunlardır (Hoş, 2020:50).

Eksik bilgili oyunlarda, oyunculardan en az biri tüm oyuncuların stratejilerini uyguladıklarında elde edecekleri kazanç ya da kayıpları bilmemektedir (Liang ve Xiao, 2012:473). Gerçek hayatta karşılaşılan birçok durum oyun teorisi bağlamında oyuncuların birbirleri hakkında tam bilgiye sahip olmadıkları durumlardır. Eksik bilgili oyunlara; ihaleye katılan firmaların verdiği fiyatlar, pazarlık yapan tarafları düşündüğü değerler örnek olarak verilebilmektedir (Hoş, 2020:51).

## 3.5. Oyunların Gösteriş Biçimleri

Oyunların gösteriş biçimleri oyunları doğru anlamak ve analiz etmek için en önemli faktörlerden biri olarak belirtilmektedir. Oyunlar genel olarak; her bir oyuncunun tek bir boyutta mevcut stratejilerini dengelediği analitik veya normal form ve her oyuncunun stratejilerinin bir düğüm dağılımına karşılık geldiği kapsamlı, ağaç grafik biçimi olan yaygın form olarak iki şekilde gösterilmektedir (Georgiou, 2015:13).

- **Normal Form:** Rekabetçi oyunları temsil eden karmaşık durumlar analiz edildiğinde kullanılmaktadır. Oyuncuların stratejilerinin ve sonucunda elde edecekleri kazanç ya da kayıpların tek bir tabloda gösterildiği biçimdir (Colman, 2016:50). Normal formdaki oyun biçimi oyunculara sunulan stratejilerle ilişkili satır ve sütun konumları ve karşılık gelen kazanç ya da kayıplarla ilişkili içerikleri olan bir oyun matrisi sunmaktadır. Genellikle başka herhangi bir konfigürasyon tam olarak gösterilemediğinden, 2 oyunculu eşzamanlı oyunlar için normal form uygun bulunmaktadır. İki oyuncunun bulunduğu normal formda tasarlanmış bir oyun Şekil 3’de gösterilmektedir (Georgiou, 2015:15).

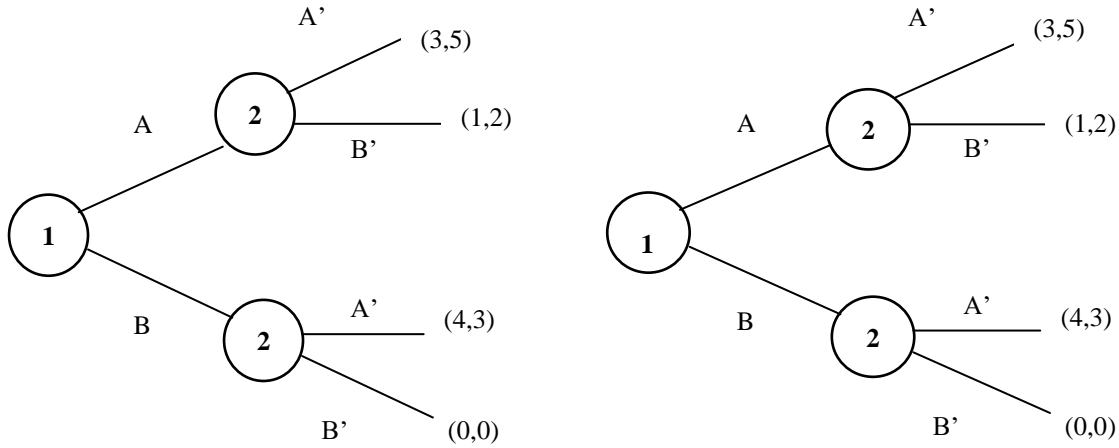
Şekil 3. Normal Form Örneği

	Oyuncu 2	
Oyuncu 1	(2,5)	(4,6)
	(1,7)	(8,9)

Kaynak: Hoş, 2020:43.

- **Yaygın Form:** Oyun teorisinde yaygın formda oyunu gösterebilmek için en uygun yöntemin oyun ağacı olduğu belirtilmektedir. Oyun ağacının köşeleri, seçim noktalarına karşılık gelmektedir ve ait oldukları oyuncuların isimleriyle etiketlenmektedir. Oyun ağacının dalları ise oyuncuların aralarından seçim yaptıkları seçenekleri temsil etmektedir. Oyun ağacının son noktaları, her oyuncunun oyunun kurallarına göre hareket ettikten sonra ulaşılan sonuçları temsil etmektedir (Colman, 2016:49). Yaygın form, oyuncular stratejilerini seçtikçe oyunun nasıl geliştiğini gösteren bir durum geçiş diyagramı olarak da tanımlanmaktadır. Yaygın form biçimi, hareket zincirlerini ve çözüm yollarını tanımlamak için çok uygun yollar sunmaktadır. İki oyuncunun bulunduğu ve her oyuncunun iki stratejisinin olduğu bir oyun Şekil.4’de gösterilmektedir (Georgiou, 2015:15).

Şekil 4. Yaygın Form Örneği



Kaynak: Georgiou, 2015:15.

### 3.6. Oyunların Sonucu ve Çözümü

Oyuncuların çeşitli stratejilerle seçerek ilerledikleri varsayımı çerçevesinde oyunun sonucuna veya denge noktasına Nash dengesi denilmektedir. Nash dengesi, oyun içerisinde rakiplerin planladıkları stratejileri değiştirebilirler bile hiçbir zaman elde ettikleri sonuçtan daha iyisini elde edemeyecekleri nokta olarak tanımlanmaktadır. Oyuncuların oyunda yer alan diğer oyuncuların stratejilerinde herhangi bir farklılık olmadığı sürece en iyi kazancı sağladıkları nokta olarak da belirtilmektedir (Demirci ve Palancı, 2020:533). Denge kavramı, oyun türlerine göre farklı çözüm yöntemleri olan oyun teorisinde önemli bir yere sahiptir. Öncelikle tam bilgili statik oyunların çözümü için bulunan Nash dengesi daha sonra diğer oyun türlerinin çözümü için geliştirilmiştir (Hoş, 2020:55).

Literatürde, Nash dengesinin geliştirilmiş hali olan ve eksik bilgili oyunların çözümünde kullanılan Mükemmel Bayes dengesinden söz edilmektedir. Eksik bilgili oyunlarda sadece gelecek için beklentiler değil oyuncuların sezgi, inanç, tahmin ve gözlemlerinin de etkili olduğu belirtilmektedir (Deniz ve Akbaşı, 2018:241). Nash dengesi, oyuncuların inançlarını açıkça ifade etmezken, Mükemmel Bayes dengesi, oyuncuların diğer oyuncuların denge stratejileriyle tutarlı inançlara sahip oldukları durum olarak açıklanabilmektedir (Teng, 2013:1).

## 4. VEKÂLET TEORİSİ VE OYUN TEORİSİNİN İLİŞKİLENDİRİLMESİ

Tarafların bireysel çıkarlarını maksimize etmeyi amaçlayan fırsatçılık, herhangi bir faaliyetle ilgili olarak vekilin kritik bilgilere sahip olduğu, asilin ise bu bilgilere sahip olmadığı; diğer bir ifade ile asimetrik bilginin (Pouryousefi ve Frooman, 2017: 168) bulunması halinde ortaya çıkmaktadır. Asimetrik bilgi oyun teorisinde değerlendirildiğinde, oyunculardan en az birinin diğer oyuncuların stratejileri hakkında tam bilgiye sahip olmadıkları ve “eksik bilgili oyun” olarak nitelendirilen tür ile açıklanabilmektedir. Bilgi üstünlüğüne sahip tarafların, bu üstünlüğü değerlendirerek bazı faydalara ulaşması fırsatçılık kavramı ile bağdaşmaktadır.

Karşılıklı çıkarların gözetildiği geniş bir sözleşme alanına dayanan vekâlet teorisinde fırsatçı davranışların önlenmesine ilişkin birtakım tedbirlerin alınması gerekmektedir. Stratejik rasyonalite anlayışının özüne bakıldığında fırsatçılık kavramının oyun teorisine ile anlaşılması mümkün görülmektedir. Bu kavramın merkezinde eylemin değerini belirleyen şeyin eylemin ürettiği sonuçlar olduğu potansiyel olarak yer almaktadır. Bu durum, rasyonel bir vekilin sonuçlardan bağımsız olarak doğrudan eyleme ilişkin; bağlılık, sosyal normlara uygunluk ve ahlaki kurallara saygı gibi deontik kısıtlamaları ortadan kaldırabilir. Bireysel çıkarların uzun veya kısa vadede nasıl kazanç veya kayıplara dönüşeceği ise değişkendir.

Öte yandan oyun teorilerinde yer alan mahkûmlar açmazı (prisoners' dilemma) matrisine göre bireysel çıkarları amaçlayan kararlar çoğunlukla örgütün çıkarlarına da hizmet etmeyecektir. Zira tekrarlanan oyunlarda bireyin

bir diğeri ile iş birliği içerisinde olması daha kazançlı görülmektedir. Bu bağlamda asil-vekil ilişkisinin uzun vadeli veya süregelen dönem için kurulduğu varsayımı ile bireysel rasyonelitenin, fırsatçılığı en iyi tercih olmaktan çıkardığı söylenebilir.

Yine vekâlet teorisinde Gizli Bilgi Modeli ve Gizli Eylem Modeli olmak üzere iki modelden bahsedilmektedir. Gizli bilgi modeli, işe alımlarda vekilin istenen özelliklere sahip olup olmadığı hakkında asilin bilgi sahibi olmadığı durumu ifade etmektedir. Gizli eylem modeli ise, vekâlet teorisinin temelini oluşturan, asil ve vekil hakkında bazı varsayımlarda bulunmaktadır. Buna göre her iki tarafın da motivasyonunun kendi çıkarlarından kaynaklandığı (fırsatçı davranış eğiliminin söz konusu olduğu), asilin eksik bilgiye sahip olduğu koşullarda çalıştığı, gerçekleşen sonuçların vekil ile birlikte çevresel faktörlerden etkilendiği, vekilin ise risk altında olduğu durumlardan bahsedilebilmektedir (Babacan ve Eriş, 2006:97).

Gizli eylem modelinin bazı varsayımlarının tarafların motivasyonunun fırsatçı eğilimlerden kaynaklanması, oyun teorisinde oyuncuların kazancını arttırmak için diğer oyuncularla bağımsız olarak hareket ettiği işbirlikçi olmayan oyunlar ile açıklanabilir. Öte yandan asilin eksik bilgiye sahip olduğu koşullarda çalışması durumu ise oyun teorisi kapsamında eksik bilgili dinamik oyunlardan Mükemmel Bayes dengesinin çözümleyebileceği bir varsayımdır.

Analitik oyun teoremlerinden ultimatoma oyunu da vekalet teorisinde olduğu gibi bireylerin çıkarıcı olduğu ve kendi kazançlarını maksimize etmeye eğilim gösterdiklerini varsayar. Bir pazarlık oyunu olarak kurgulanan ultimatoma oyununda belirli miktarda bir paranın oyuncular tarafından nasıl paylaşılacağı ölçülmesi amaçlanır. İlk oyuncu, ilgili miktarın nasıl paylaşılacağına dair diğer oyuncuya bir teklif götürür. İkinci oyuncunun teklifi kabul etmesi halinde, para ikinci oyuncunun teklif ettiği oranda paylaşılırken; teklifin reddedilmesi halinde her iki oyuncu da hiçbir kazanç sağlayamaz. Elbette, ikinci oyuncunun herhangi bir teklifi reddetmek için hiçbir olumlu teşviki yoktur. Zira önerilen hiçbir pay, sıfır kazançtan daha kötü değildir. Dolayısıyla, teklifi reddetmek cezai sonucu olan bir eylemdir ve buna sebep olan tehdit *sekansal rasyonelitenin*<sup>2</sup> ortaya çıktığı bir çeşit mutabakattır. Sonuç olarak bu teorem, birinci oyuncunun ikinci oyuncuya mümkün olduğunca az teklif ettiği (bir anlamda fırsatçı davrandığı) bir payı seçmesi gerektiğini önermesi nedeniyle vekâlet maliyetlerine bir çözüm olması pek mümkün görülmemektedir.

Temel asil-vekil modelini matematiksel gösterim ile ifade etmek gerekirse; Asil P (principal), vekil ise A ile (agent) gösterilmek üzere, A'nın iki alternatif eylem olan x ve y arasında seçim yapabileceğini ve bu eylemlerin iki farklı sonucunun, X ve Y'nin gerçekleştirilmesine katkıda bulunacağını varsayalım. Bu iki eylemden hangisini tercih ederse etsin A'nın bir tür ödeme karşılığında P'nin çıkarlarını temsil etmesi beklenmektedir. P ve A tarafları arasında asimetrik bilgi söz konusu ise P, A'nın hangi tutumda bulunduğu ile ilgilenmek yerine eylemin sonucuna yani P'ye karşı olan sorumluluğunu yerine getirip getirmediğine bakacaktır. Bu doğrultuda A'nın P'ye karşı sorumluluğu, ilgili görevi yerine getirmekten oluşacak ve bunu nasıl gerçekleştirdiği göz önünde bulundurulmayacaktır. Öte yandan X veya Y sonuçlarının tercih edilmesi, A'nın eylemleri tarafından belirlenmeyecek, yalnızca bu durumdan etkilenecektir. Özetle X ve Y sonuçlarından hangisinin gerçekleşeceği kararını P; sonucun hangi yolla elde edileceğinin kararını ise A verecektir. Bu modelde, farklı argümanlara sahip yardımcı program işlevlerinde de görülebileceği gibi, P'nin çıkarlarının A'nın çıkarlarıyla eşleşmediği bir durum söz konusudur.

$$P'nin\ refah\ maksimizasyonu: \quad U_P = U(a, b, c) \quad (1.1)$$

$$A'nın\ refah\ maksimizasyonu: \quad U_A = U(d, e, f) \quad (1.2)$$

P'nin kendi refahını maksimize etmek istediğini ve iki olası sonuç olan X ve Y ile ilişkili faydaların  $U_P^X$  ve  $U_P^Y$  olduğu varsayalım.  $U_P^X > U_P^Y$  olması halinde P, X sonucunu tercih edecektir. Tercihi yapacak olan P olduğundan,  $U_A^X > U_A^Y$  ve  $U_A^X < U_A^Y$  durumunda dahi A, x eylemini tercih etmek zorunda kalacaktır.  $U_P^X > U_P^Y$  ve  $U_A^X > U_A^Y$  halinde; P, X sonucunu, A ise x eylemini seçecek ve böylece görevin kötüye kullanılması ihtimali ortadan kalkacaktır. Ancak  $U_P^X > U_P^Y$  ve  $U_A^X < U_A^Y$  koşulu altında; P, X sonucunu tercih ederken, A bireysel çıkarları için y eylemini seçecektir ki bu da fırsatçılık kavramı bağlamında birtakım suiistimalleri doğuracaktır (Groenendijk, 1997:211-212).

2 Kreps ve Wilson'ın geliştirmiş olduğu sekansal rasyonelite kavramına göre her karar, oyunun geri kalanı için optimal bir stratejinin parçası olmalıdır. Bu gereklilik, eksik bilgili oyunlarda Savage'ın belirsizlik altında seçim aksiyomlarına uyumludur. Her safhada oyuncunun sonraki stratejisi, diğer oyuncuların önceden yapmış olduğu ancak gözlemlenmemiş seçimleri de dahil olmak üzere tüm belirsiz olayların olasılıklarının değerlendirilmelerine göre optimal olmalıdır (Kreps ve Wilson, 1982:863).

Zira  $U_P^X > U_P^Y$  ve  $U_A^X < U_A^Y$  koşulu; A'nın üstlendiği sorumluluklar ve bireysel çıkarlar arasında bir çatışmaya sebep olacaktır. Yükümlülükleri yerine getirme eylemlere yön veren etkili bir saik olmakla beraber, tek başına belirleyici değildir. A'nın amacının bireysel çıkarları maksimize etmek olduğu bir koşul altında; P'ye karşı sorumluluklarını yerine getirmek, A için sadece bir yan kısıttan ibaret olacaktır. Bu durumda A belirlenmiş kısıtlar çerçevesinde görevini, çıkarları doğrultusunda gerçekleştirecektir. Sonuç olarak A, P'nin beklentisi altındaki yükümlülükleri gerçekleştirmek şartı ile bireysel faydasını maksimize edecek (zimmet, rüşvet, vb.) hileli ve ahlaki olmayan eylemlerde bulunabilecektir (Telatar, 2004:195).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Vekâlet teorisinde asil-vekil ilişkisi içerisinde bulunan taraflardan birinin belirli nitelik ve/veya nicelik kapsamında diğerinden daha az bilgiye sahip olması bilgi asimetrisini ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer ifade ile asimetrik bilgi, ilgili vekâlet ilişkisi için hazırlanmış sözleşmenin imzalanmasından önce veya sonra; söz konusu etkileşimin doğurduğu davranışlara ilişkin tarafların mülkiyetindeki bilgi farklılığını ifade etmektedir. Gerçekte hangi eylemlerin ortaya konulduğuna dair, vekilin asili bilgilendirmesinin vekâlet fırsatçılığı gibi sorunların önüne geçtiği düşünülmektedir. Ancak vekilin eylemlerini izleyebilmek için gereken maliyetlerin karşılanamadığı durumlarda yoğunlaşan bilgi asimetrisi, tarafların bencillik ve fırsatçılık eğilimlerinin kontrolden çıkmasına ve amaç birliğinden sapmaya neden olmaktadır.

Teorinin temel varsayımlarına göre, vekil ve asilin önce bireysel çıkarlarını maksimize etmeye odaklandıkları, tarafların motivasyonunun bu doğrultuda sağlandığı, dolayısıyla bazı durum veya eylemleri bu çıkarlar maksadıyla yönettikleri düşünülmektedir. Bilgi paradigmasının modern sosyoekonomik sistemde etkili olması ile gelişmeye başlayan fırsatçılık kavramı; bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda karşı tarafı aldatma eğilimi göstermeleri, bilgi ve gerçeğin manipüle edilmesi, verilmiş sözleri yerine getirmeme veya getiriyor gibi görünme ve kimi zaman hileli eylemleri ifade etmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde bahsedilen ilişkilendirmeye göre vekâlet fırsatçılığının oyun teorisi çerçevesinde açıklanabildiği görülmüştür. Literatürde henüz bu iki teoriyi birlikte inceleyen bir ölçek bulunmamaktadır. Ancak çeşitli sektörlerde ortaya çıkan vekâlet fırsatçılığı sorunlarının oyun teorisi ile çözümlenebileceği düşünülmektedir. Örneğin, bazı ürün pazarlarında nitelikleri güvenilir ürünlerin kalitesine dair tüketicinin tam bilgiye sahip olmadığı durumlar söz konusu olabilmektedir.

Tüketiminden sonra dahi gözlenemeyen kalite özelliklerine sahip ürünler pazarda zaman içinde kendilerine daha fazla yer bulabilirken; üretici yanlış kalite iddiasında bulunarak asimetrik bilgiyi fırsatçı bir davranışa dönüştürebilmektedir. Zira vekâlet teorisi kapsamında asil-vekil ilişkisi bulunan taraflardan üreticinin (vekil) sorumlu olduğu denetsel kuruluşların (asil) üretici hakkında tam bilgiye sahip olmaması da üreticinin fırsatçı davranışları tercih etmesine olanak sağlamaktadır. Bu koşulun, eksik bilgili oyun teorisi ile analiz edilebileceği öngörülmektedir. Ancak çalışmada belirtildiği üzere kimi koşullarda oyun teorisinin vekâlet sorunlarını açıklayabilmesi veya çözüme ulaştırabilmesi mümkün görülmemektedir. Yine de oyun teorisinin farklı senaryoların olası sonuçlarını karşılaştırarak optimal stratejileri belirleyebilme fırsatı tanınması, yönetici ve stratejistlerin gerek vekalet maliyetlerinin engelleyebilmeleri gerek mevcut şartlar dahilinde stratejik düşünme süreçlerini derinleştirerek organizasyona maksimum kazanç sunabilmeleri ve organizasyon kültürünü bu çerçevede güncelleyebilmeleri açısından oldukça önemlidir. Bahsi geçen iki teori arasındaki ilişkilendirmelerden hareketle bu çalışmanın ilgili konularda araştırma yapacaklara yol gösterici olması umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- ABDEL-RAOUF, Osama, ELSISY, Mohamed A. ve KELASH, Eslam Fathy Saber (2020), “*Survey of Game Theory Applications in Electrical Power Micro-Grid Systems*”, **International Journal of Computer Applications**, S.177(37), ss.25-34.
- AKERLOF, George A. (1970), “*The Market for “Lemons”: Quality Unvertainty and the Market Mechanism*”, **The Quarterly Journal of Economics**, S.84(3), ss.488-500.
- ATAMAN, Göksel (2009), **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 3. Baskı.
- BABACAN, Muazzez ve ERİŞ, Engin Deniz (2006), “*Pazarlamada Vekâlet Teorisi ve Kavramsal Bir Model Geliştirme*”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.24(1), ss.89-110.

- BAKER, Rose M. (2019), “*The Agency of the Principal-Agent Relationship: An Opportunity for HRD*”, **Advances in Developing Human Resources**, S.21(3), ss.303-318.
- BHUIYAN, Bellal Ahmed (2016), “*An Overview of Game Theory and Some Applications*”, **Philosophy and Progress**, S.59(1-2), ss.111-128.
- BONAU, Sarah (2017), “*A Case for Behavioural Game Theory*”, **Journal of Game Theory**, S.6(1), ss.7-14.
- COLMAN, Andrew M. (2016), **Game Theory And Experimental Games: The Study Of Strategic Interaction**, Elsevier Publisher, Amsterdam.
- DEMİRCİ, Esranur ve PALANCI, Osman (2019), “*Ulusal Yazında Oyun Teorisi Üzerine Genişletilmiş Bir Literatür Taraması*”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.11(29), ss.530-549.
- DENİZ, Ünal ve AKBAŞLI, Sait (2018), “*Oyun Teorisi Bağlamında Eğitim Örgütlerinde Karar Verme*”, **Eğitim Yönetimi Araştırmaları** (Ed. C. T. Uğurlu, K. Beycioğlu, S. Koşar, H. Kahraman, F. K. Şermin), Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Yayını, Sivas, ss.238-245.
- DONALDSON, Lex (1990), “*The Ethereal Hand: Organisational Economics and Management Theory*”, **Academy of Management Review**, S.15(3), ss.369-381.
- DU MOUTIER, Michel Lyonnet (2010), “*Financing the Eiffel Tower: Project Finance and Agency Theory*”, **Journal of Applied Finance**, S.1, ss.127-142.
- EISENHARDT, Kathleen M. (1988), “*Agency and Institutional Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation*”, **The Academy of Management Journal**, S.31(3), ss.488-544.
- EISENHARDT, Kathleen M. (1989), “*Agency Theory: An Assessment and Review*”, **Academy of Management Review**, S.14(1), ss.57-74.
- EKİNCİ, Bilge Timuçin (2017), “*Asil-Vekil Arasındaki Kayırmacılığın Vekâlet Maliyetleri İle İlişkisi*”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.6(2), ss.73-96.
- ELİBOL, Mehmet (2017), “*Oyun Teorisi ve Toplu Pazarlık Stratejileri*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- ERREN, Thomas C., SHAW, David M. ve MORFELD, Peter (2016), “*Analyzing The Publish-or-Perish Paradigm With Game Theory: The Prisoner’s Dilemma And A Possible Escape*”, **Sci Eng Ethics**, S.22(5), ss.1431-1446.
- GASSENHEIMER, Jule B., BAUCUS, David B. ve BAUCUS, Melissa (1996), “*Cooperative Arrangements among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structures*”, **Journal of Business Research**, S.36(1), ss.67-79.
- GAUR, Sanjaya S., BATHULA, Hanoku ve SINGH, Deeksha (2015), “*Ownership Concentration, Board Characteristics and Firm performance*”, **Management Decision**, S.53(5), ss.911-931.
- GEORGIU, Harris V. (2015), “*Elements of Game Theory-Part I: Foundations, Acts And Mechanisms*”, **arXiv**, ss.1-37.
- GHOSHAL, Sumantra (2005), “*Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*”, **Academy of Management Learning & Education**, S.4(1), ss.75-91.
- GROENENDIJK, Nico (1997), “*A Principal-Agent Model of Corruption*”, **Crime, Law and Social Change**, S.27(3/4), ss.207-229.
- HAMILTON, Robert D. ve KASHLAK, Roger J. (1999), “*National Influences on Multinational Corporation Control System Selection*”, **Management International Review**, S.39(2), ss.167-189.
- HANNES, Sharon (2007), “*Reverse Monitoring: On the Hidden Role of Employee Stock-Based Compensation*”, **Michigan Law Review**, S.105(7), ss.1421-1451.
- HOŞ, Safa (2020), “*Rekabetçi Önceliklere Göre Tedarikçi Değerlendirmede Oyun Teorisi Yaklaşımı*”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

- ISLAM, Muhammed Z., ISLAM, Mohammed N., BHATTACHARJEE S. ve ISLAM, A. (2010), “Agency Problem And The Role of Audit Committee: Implications For Corporate Sector in Bangladesh”, **International Journal of Economics and Finance**, S.2(3), ss.177-188.
- JENSEN, Michael, C. ve MECKLING, William H. (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure”, **Journal of Financial Economics**, S.3(4), ss.305-360.
- JENSEN, Michael C. ve SMITH, Clifford (2000), “Stockholders, Managers and Creditor Interests: Applications of Agency Theory”, **A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Form** (Ed. E. Altman, M. Subrahmanyam), Harvard University Press, ss.95-131.
- Ji, Ang ve LEVINSON, David (2020), “A Review of Game Theory Models of Lane Changing”, **Transportmetrica A: Transport Science**, S.16(3), ss.1628-1647.
- KURLAND, Nancy B. (1995), “Ethics, Incentives, and Conflicts of Interest: A Practical Solution”, **Journal of Business Ethics**, S.14(16), ss.465-475.
- LIANG, Xiannuan ve XIAO, Yang (2013), “Game Theory for Network Security”, **IEEE Communications Surveys & Tutorials**, S.15(1), ss.472-486.
- MAHER, Maria ve ANDERSSON, Thomas (2000), “Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth”, **Organisation for Economic Co-Operation and Development**, LSN: Corporate Governance International (Topic), ss.1-41.
- McCOLGAN, Patrick (2001), **Agency Theory and Corporate Governance: A Review of the Literature from A UK Perspective**, University of Starthclyde, Department of Accounting and Finance Working Paper, United Kingdom.
- MESJASZ, Czeslaw (2008), “Ekonomik Güvenlik”, **Uluslararası İlişkiler Dergisi** (Çev. Yelda Demirağ), S.5(18), ss.125-150.
- MIRRLEES, James A. (1999), “The Theory of Moral Hazard and Unobservable Behaviour: Part I”, **The Review of Economic Studies**, S.66(1), ss.3-21.
- NEZARAT, Amin ve DASTGHAIBYFARD, Gholam Hossein (2015), “Efficient Nash Equilibrium Resource Allocation Based on Game Theory Mechanism in Cloud Computing by Using Auction”, **Plos One**, S.10(10), ss.1-29.
- OSNABRUGGE, Mark Van (2000), “A Comparison of Business Angel and Venture Capitalist Investment Procedures: An Agency Theory-Based Analysis”, **Venture Capital**, S.2(2), ss.91-109.
- PIRAVEENAN, Mahendra (2019), “Applications of Game Theory in Project Management: A Structured Review and Analysis”, **Mathematics**, S.7(9), ss.1-31.
- POURYOUSEFI, Sareh ve FROOMAN, Jeff (2017), “The Problem of Unilateralism in Agency Theory: Towards A Bilateral Formulation”, **Business Ethics Quarterly**, S.27(2), ss.163-182.
- ROSANAS, Josep M. (2008), “Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival”, **Journal of Business Ethics**, S.78, ss.447-462.
- ROSS, Stephen A. (1973), “The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem”, **The American Economic Review**, S.63(2), ss.134-139.
- SEYİDOĞLU, Halil (2006), **İktisat Biliminin Temelleri**, Güzem Can Yayınları, İstanbul.
- SHAPIRO, Susan P. (2005), “Agency Theory”, **Annual Review Sociology**, S.31(1), ss.263-284.
- SHARMA, Anurag (1997), “Professional as Agent: Knowledge Assymetry in Agency Exchange”, **The Academy of Management Review**, S.22(3), ss.758-798.
- SOHRABI, Mohammad K. ve AZGOMI, Hossein (2020), “A Survey on The Combined Use of Optimization Methods And Game Theory”, **Archives of Computational Methods in Engineering**, S.27(1), ss.59-80.
- STEWART, Alexander J. ve PLOTKIN, Joshua B. (2012), “Extortion And Cooperation in The Prisoner's Dilemma”, **Proceedings of the National Academy of Sciences**, S.109(26), ss.10134-10135.
- TELATAR, Funda (2004), **İktisat Politikası**, İmaj Yayınları, Ankara.



- TENG, Jimmy (2013), **Is Perfect Bayesian Equilibrium a Subset of Nash Equilibrium**, American University of Ras Al Khaimah Publisher, Ras al Khaimah.
- TURABOĞLU, Tuncay (2004), “*Vekalet- Temsil- Problem ve Maliyetler*”, **Ekonomik Yaklaşım**, S.15(51), ss.109-124.
- WOO, Carolyn Y., WILLARD, Gary E. ve DEALLENBACH, Urs S. (1992), “*Spin-Off Performance: A Case of Overstated Expenctations?*”, **Strategic Management Journal**, S.13, ss.433-447.
- YALÇINTAŞ, Murat (2015), “*Ekonomik Karar Almada Adalet ve Oyun Teorisi*”, **Maliye Finans Yazıları**, S.29(103), ss.247-274.
- ZHANG, He, SU, Yuelong, PENG, Lihui ve YAO, Danya (2010), “*A Review of Game Theory Applications in Transportation Analysis*”, **International Conference on Computer and Information Application**, IEEE Publisher, Tianjin – CHINA, ss.152-157.



## Dijital Ekonomi ve Göstergelerinin Sürdürülebilir Kalkınma Üzerindeki Etkisi: AB Ülkeleri Örneği

*The Impact of Digital Economy and Its Indicators on Sustainable Development: The Case of EU Countries*

**Betül ALTAY TOPCU**

Doç. Dr., Kayseri Üniversitesi, Teknik Bilimler MYO,  
Pazarlama ve Dış Ticaret Bölümü, [batopcu@kayseri.edu.tr](mailto:batopcu@kayseri.edu.tr)  
<https://orcid.org/0000-0003-2044-4568>

Makale Başvuru Tarihi: 28.06.2021

Makale Kabul Tarihi: 28.08.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZET

**Anahtar  
Kelimeler:**

Dijital Ekonomi,

Sürdürülebilir  
Kalkınma,

AB,

Bu çalışmada 28 AB ülkesinde Uluslararası Dijital Ekonomi ve Toplum İndeksi ve bu indekse ait alt göstergelerin sürdürülebilir kalkınma indeksi üzerindeki etkisinin 2018 yılı için yatay kesit veri analiz yöntemi kullanılarak araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma bu etkinin AB ülkelerinde hangi dijital ekonomi göstergesi veya göstergelerinden kaynaklandığının belirlenmesi açısından önemlidir. Analiz sonuçlarına göre AB ülkelerinde dijital ekonominin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Başka bir ifadeyle söz konusu ülkelerde dijital ekonomideki artış sürdürülebilir kalkınmayı artırmaktadır. AB tarafından ölçülen beş dijital ekonomi göstergelerinden olan ve işletmelerin dijitalleşmesi ve çevrimiçi satış kanallarının geliştirilmesini ifade eden dijital teknolojiye entegrasyon indeksinin, sürdürülebilir kalkınma indeksi üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu indeksin dışında kalan diğer dijital ekonomi göstergelerinin sürdürülebilir kalkınma üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz bulguları AB ülkelerinin sürdürülebilir kalkınma düzeyinin artmasında dijital ekonomi göstergelerinden sadece dijital teknolojiye entegrasyon indeksinin etkili olduğunu göstermiştir.

### ABSTRACT

**Keywords:**

Digital Economy,

Sustainable  
Development,

EU,

In this study, it is aimed to investigate the effect of the International Digital Economy and Society Index-IDESI and the sub-indicators of this index on the Sustainable Development Index in the 28 EU countries by using the cross-sectional data analysis method for the year 2018. The study is important in terms of determining which digital economy indicator or indicators cause this effect in the EU countries. According to the analysis results, the effect of digital economy on sustainable development in EU countries is positive and statistically significant. In other words, the increase in the digital economy in these countries increases the sustainable development. The effect of the Integration of Digital Technology Index, which is one of the five digital economy indicators measured by the EU and expresses the digitalization of businesses and development of the online sales channels, on the Sustainable Development Index is positive and statistically significant. It has been concluded that other digital economy indicators other than this index have no effect on the sustainable development. Analysis findings showed that only the Integration of Digital Technology Index was effective in increasing the sustainable development level of EU countries.

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme olgusu dünya ekonomisinin hızlı bir şekilde dönüşüm geçirmesine neden olmaktadır. Bu dönüşüm bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) temeline dayalı olarak ekonomik işlemlerin ve mevcut iş yapma şekillerinin değişimi olarak ifade edilen dijital ekonomi kavramını ortaya çıkarmaktadır (Mastar Özcan, 2016:73). Ülkelerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasında en önemli faktörlerden biri de dijital ekonomideki gelişmelerdir. Günümüzde BİT’de yaşanan gelişmeler ile birlikte dijitalleşme eğilimlerinin giderek artması birçok faaliyetin dijital ortamlarda gerçekleşmesine sebep olmuştur. (Yeşilorman ve Koç, 2014:127). Tüketiciler dijital ortamda birçok alternatif içerisinden istedikleri özellikteki ürünü hızlı bir şekilde karşılaştırma, seçme ve satın alma imkânına sahiptir. Bu durum yurtiçi ve yurtdışında faaliyet gösteren işletmeleri rekabete zorlamaktadır. Bu nedenle dijitalleşmenin ekonomi üzerindeki etkileri büyük önem taşımaktadır (Taşel, 2020:127). Özellikle günümüzde yaşanan küresel Covid-19 salgını da işletmelerin müşterilerine ulaşabilmek için dijital teknolojilerden yararlanmasını zorunlu hale getirmektedir (Serinikli, 2021:279).

Dünya genelinde dijital ekonominin kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. AB’nin de içinde bulunduğu birçok kurum ve kuruluş sınır ötesi dijital ekonomiyle ilgili faaliyetlere yönelik engellerin kaldırılması amacıyla çeşitli stratejiler benimsemektedir. AB’de bu amaca yönelik çalışmalar, 2000 yılında yapılan ve Lizbon Stratejisi olarak bilinen Avrupa zirvesi ile başlamış ve 2020 stratejisi ile sürmüştür. Bu stratejilerde, BİT’lerin ekonomik büyüme, istihdam ve inovasyon gibi alanlarda sağlayacağı imkânlardan AB’nin yararlanabilmesi için yapılması gerekenler belirtilmiştir. Ayrıca AB’nin bilgi toplumuna dönüştürülmesi ile bölgede “*Dijital Tek Pazar*” oluşturulmasının önemli olduğu üzerinde durulmuştur (Konu, 2020:664).

Bu çalışmada ilk olarak 28 AB ülkesinde 2018 yılı için Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan uluslararası dijital ekonomi ve toplum indeksinin, sürdürülebilir kalkınma indeksi üzerindeki etkisinin yatay kesit veri analizi kullanılarak araştırılması amaçlanmıştır. Daha sonra söz konusu indekse ait beş alt göstergenin, sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Literatürde dijital ekonomi ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar olmasına rağmen, dijital ekonominin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışma, dijital ekonomi göstergelerinin de analize dâhil edilmesi ve bu göstergelerin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkinliğinin belirlenmesi ile literatüre katkı sağlayabilmeyi amaçlaması açısından önemlidir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmada giriş bölümünü takiben ikinci bölümde dijital ekonomi ve sürdürülebilir kalkınma kavramlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde konuya ilişkin literatür özetlenmiştir. Dördüncü bölümde model, veri ve analiz sonuçlarına ait değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışma sonuç bölümü ile tamamlanmıştır.

## 2. DİJİTAL EKONOMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA

### 2.1. Dijital Ekonomi ve Kapsamı

Dijitalleşme, sanayi devrimi ile birlikte global ekonomideki en önemli gelişmelerden biri haline gelmiştir. Globalleşme özellikle de ticari işlemlerin dijitalleşmesine neden olarak, dijital ekonomi kavramını gündeme getirmiştir. Teknolojide yaşanan gelişmeler ulusal ve uluslararası ölçekte üretim yapan işletmelerin faaliyetlerinde dinamik değişimlere sebep olmaktadır (Akkaya ve Gerçek, 2019:167).

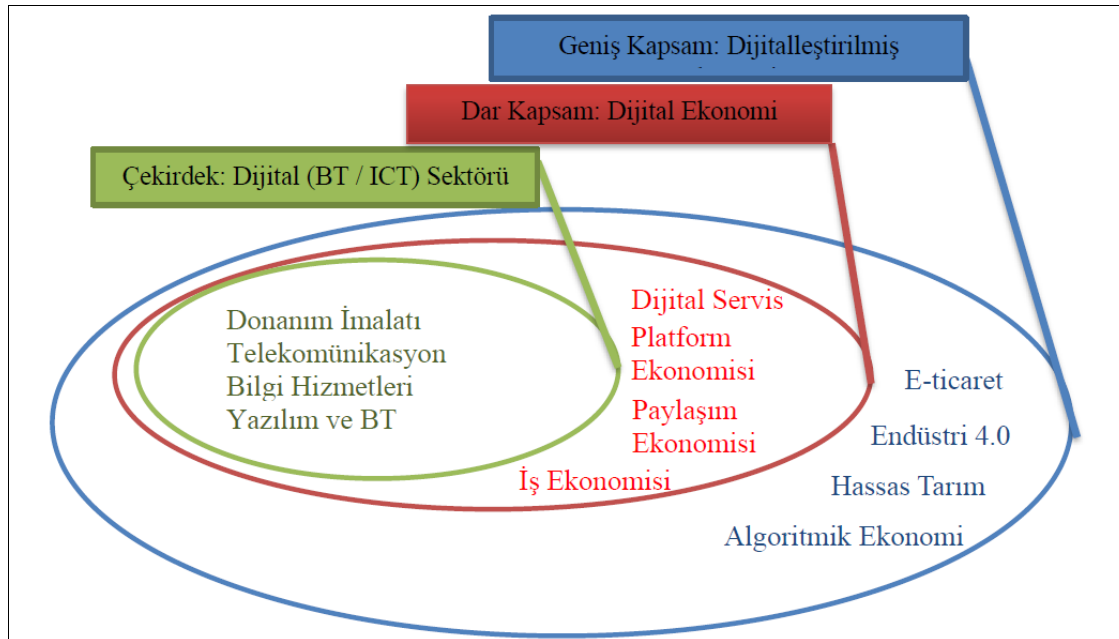
Dünyada BİT’lerde ortaya çıkan hızlı gelişmeler, internetin yaşamın birçok alanında yoğun olarak kullanılmasına neden olmuştur. Bu çerçevede dijital ortamda gerçekleştirilen ticari işlemler ortaya çıkmış ve bu işlemler giderek artış göstermiştir. Bu teknolojilerin yaygın olarak kullanılması, ekonomi literatüründe “*İnternet Çağı*”, “*Bilgi Teknolojisi Devrimi*” ve “*Dijital Ekonomi*” gibi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dünya genelinde dijital ekonomi kavramı yerine; tekonomi, bilgi ekonomisi, enformasyon ekonomisi, ağ ekonomisi ve yeni ekonomi gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Barışık ve Yirmibeşçik, 2006:40). Özellikle e-ticaretin gelişmesiyle, ürün ve hizmetlerin internet ortamında farklı ödeme seçenekleriyle satın alınması dijital ekonomi olarak adlandırılan yeni bir ekonomik düzeni ortaya çıkarmıştır (Altay Topcu ve Sümerli Sarıgül, 2020:28).

Ekonomi literatürüne dijital ekonomi kavramı ilk kez Tapscott tarafından 1995’de yayımlanan “*The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*” adlı kitabı ile kazandırılmıştır. Tapscott (1995), yeni ya da dijital ekonomi kavramını şu şekilde tanımlamaktadır; “*Bilgisayarlarda depolanan ve ağlar arasında ışık hızında yarışan bilgi tüm yönleriyle dijital hale gelmektedir. Bu şekilde oluşturulan yeni olanaklar dünyası, fiziksel temelli tüm etkileşimlerin gerçekleştiği eski paradigma olan dilin icadı kadar önemlidir*”.

Carlsson (2004) dijital ekonomiyi, “*BİT’ler tarafından sağlanan ekonomik faaliyetlerin ve mesleki etkileşimlerin küresel ölçekte oluşturduğu ağ ya da dijital teknolojilere dayanan ekonomi*”, olarak ifade etmektedir. Dinana (2019)’a göre dijital ekonomi, “*BİT’ler tarafından sağlanan küresel bir ekonomik ve sosyal faaliyetler ağı*”, olarak adlandırmaktadır.

Drucker (1993)’e göre yeni ekonomide bilgi bugün tek anlamlı kaynaktır. Toprak, emek ve sermaye gibi geleneksel üretim faktörleri ortadan kaybolmamakla birlikte ikinci plana itilmiştir. Bilginin olduğu her yerde bu kaynaklara rahatlıkla ulaşılabilir. Bu yeni anlamda ortaya çıkan bilgi, ekonomik ve sosyal amaçlara ulaşabilmek için bir fayda anlamında bilgidir. OECD (2019) dijital ekonomiyi, “*teknolojiyi daha ucuz ve daha güçlü hale getiren, iş süreçlerini standartlaştıran ve aynı zamanda ekonomideki bütün sektörlerde yeniliği teşvik eden değişim süreçleri*”, şeklinde tanımlamıştır. Bukht ve Heeks (2017)’ye göre dijital ekonomi, “*yalnızca veya esas olarak dijital mal veya hizmetlere dayalı bir iş modeliyle dijital teknolojilerden elde edilen ekonomik çıktının bir parçası*”, olarak ifade edilmektedir. Dijital ekonominin kapsamı Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Dijital Ekonominin Kapsamı



Kaynak: Bukht ve Heeks, 2017:13; Dikkaya ve Aytekin, 2019:1286.

Şekil 1’de dijital ekonominin çekirdek kısmını donanım, telekomünikasyon, bilgi hizmetleri ve yazılım sektörleri oluştururken; dijital ekonominin dar kapsamını dijital servis, platform, paylaşım ve iş ekonomisi oluşturmaktadır. Günümüzde yoğun olarak kullanılan en kapsamlı kısmını ise e-ticaret, endüstri 4.0, hassas tarım ve algoritmik ekonomi oluşturmaktadır.

Dijitalleşme ve internet, yeni yazılımlarla birlikte firmaların tedarikçiler ve müşteriler ile yeni yöntemlerle işbirliği yapmalarına ve böylece üretkenliklerini artırmalarına katkı sağlar. Dijitalleşme ile birlikte bilgiye erişmek ve müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt vermek mümkündür. Web teknolojisinin kullanımı ve doğru yönetimi ile distribütörler ürün tasarlama ve geliştirme süreçlerinde eskisinden daha kolay yer almaktadır. Ayrıca, doğrudan tedarikçi bağlantısına sahip bir distribütör, satıcılar ile müşterilerin siparişlerinin beklemeden alınmasına neden olmaktadır. Bu işlem, sipariş döngüsünü günlerden dakikalara indirebilmektedir. Böylece yazılım teknolojisi, daha sonra kullanılacak işlemler hakkında bilgi depolamayı mümkün kılmaktadır (Carlsson, 2004:256).

## 2.2. Sürdürülebilir Kalkınma, Boyutları ve Hedefleri

Ekonomik büyüme mal ve hizmet üretiminde bir artışı ifade ederken, kalkınma insanı da içine alan daha geniş kapsamlı bir kavramı tanımlamaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, kalkınmanın sürdürülebilir olması, başka bir ifadeyle süreklilik taşıması anlamında kullanılmaktadır. Bu kavram, insan ile doğa arasında denge kurarak doğal kaynakları tüketmeden, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine imkân veren, bugünün ihtiyaçlarını karşılayan bir gelişme olarak ifade edilmektedir (Kaypak, 2011:22). Başka bir ifadeyle insan sağlığının ve doğanın korunması ile ekonomik kalkınmanın sürekliliğini sağlayacak şekilde doğal kaynakların

akılcı bir şekilde yönetimi ve gelecek nesillere yakışır bir doğal, fiziksel ve sosyal çevre bırakılmasıdır. Bu yaklaşım kalkınmanın her aşamasında ekonomik ve sosyal politikaların, çevre politikaları ile bir arada değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır (Tıraş, 2012:60). Sürdürülebilir kalkınma stratejisinde, temel prensip ekonomik, sosyal ve ekolojik düşünceleri bütünleştirmektir (Bilgili, 2017:560). Bu çerçevede sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, sosyal ve çevre boyutlarından söz edilebilir (Anuşlu ve Fırat, 2020:47; Palich ve Edmonds, 2013:1; Tıraş, 2012:61; Vivien, 2008:4-5; Bilgili, 2017:563-565; Morelli, 2011:6);

- **Ekonomik Boyut:** Genel olarak sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik boyutu sermayenin korunmasını ifade etmektedir. Sürekli olarak mal ve hizmetleri üretebilen, tarımsal ve imalat sanayi üretimini destekleyerek sektörel dengesizlikleri gideren, iç ve dış borçların sürdürülebilirliğini sağlayan sistem olarak da tanımlanabilir. Sürdürülebilirliğin bu boyutunda kaynakların tükenme potansiyeli önem arz etmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu; atık maddelerin yeniden hammaddeye dönüştürülmesi, mal ve hizmet üretiminde daha az girdi kullanılması, üretim süreçleri sonucunda ortaya çıkan atıkların geri dönüştürülmesi gibi süreçleri kapsamaktadır.
- **Sosyal Boyut:** Sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutu; eğitim ve sağlık gibi hizmetlerin yeterli olması ve toplumda eşit dağılımı, cinsiyet eşitliği, politik sorumluluk ve katılımın sağlanması olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilir kalkınmanın bu boyutu toplumda yaşayan bireylerin temel ihtiyaçlarının karşılanması ifade etmektedir. Sosyal açıdan toplumların sürdürülebilirliği; kendi kaynaklarını koruma altına alan, geliştiren ve gelecekte ortaya çıkabilecek sorunlarını çözebilen bir topluma vurgu yapmaktadır. Bir başka ifadeyle, sosyal boyutuyla sürdürülebilirlik, topluma karşı duyarlılığı ve toplumsal refahı destekleyen fiziksel, kültürel ve sosyal ortamların oluşturulması, bu ortamlarda yaşayan insanlarla iletişim kurabilme sürecini ifade etmektedir.
- **Çevre Boyutu:** Sürdürülebilir kalkınmanın çevre boyutu yenilenebilir enerji kaynaklarının çevreye verdiği zararın minimum düzeye indirilmesi, biyolojik çeşitliliğin sağlanması, atmosferik denge ve diğer ekosistem unsurlarının korunmasını da içeren bir sistem olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle çevresel sürdürülebilirlik, mevcut ve gelecek nesillerin kaynak ve hizmet ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğidir. Bu çerçevede insanların ihtiyaçlarını karşılayan ekosistemlerin dayanıklılık, esneklik ve bağlantılı olma ilkelerini göz önünde bulundurarak, ekosistemlerin kendilerini yeniden oluşturabilme özelliklerine dikkat eden ve biyolojik çeşitliliği artıran faaliyetlerdir.

Birleşmiş Milletler tarafından önerilen sürdürülebilir kalkınma hedefleri Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri



Kaynak: United Nations, The Sustainable Development Goals, <https://sdgs.un.org/goals> (E. T.: 20.05.2021).

Şekil 2’de görüldüğü gibi Birleşmiş Milletler tarafından önerilen 17 sürdürülebilir kalkınma hedefi vardır. Bu hedeflere ulaşabilmek için BİT’lerdeki gelişmeler önemli bir araç olarak görülmektedir. Böylece oluşturulabilecek dijital çözümler dünya ekonomilerinin hızlı bir şekilde dönüşümüne neden olacaktır.

### 3. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI VE ANALİZİ

#### 3.1. Literatür Taraması

Literatürde dijital ekonominin ekonomik büyüme üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar olmasına rağmen, dijital ekonominin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar sınırlı sayıdadır ve dijitalleşmenin yaygınlaşması ile birlikte son dönemlerde yoğunluk kazanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde dijital ekonominin ekonomik büyüme ve ağırlıklı olarak sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara yer verilmiştir.

Tocan ve Duduman (2010) BİT'lerin gelişimi ile yaygınlaşan dijital ekonominin bilgilerin hızlı bir şekilde iletilmesini sağlayarak sürdürülebilir kalkınmayı tetiklediğini, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmanın da dijital ekonominin gelişimine katkı sağladığını ileri sürmüşlerdir. Hilty ve Hercheui (2010), BİT'lerin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Ekonomide karar vericilerin BİT'leri etkin olarak kullandığında, sürdürülebilir kalkınmanın gelişeceğini belirtmişlerdir.

Jovanović vd. (2018), modern iş hayatındaki en büyük dönüşümün, ülkelerin rekabet güçlerinin artmasına katkı sağlayan geleneksel iş modellerinden dijital iş modellerine geçmek olduğunu ileri sürmüştür. Sürdürülebilir kalkınmada ülkelerin refaha ulaşması kalkınmanın tüm boyutlarının birlikte ele alınması ile mümkündür. Özellikle sürdürülebilir kalkınmanın kültür boyutu, dijital dönüşümün toplum tarafından benimsenmesi açısından önemli bir faktördür. Kültür ve kültürel değişimin farklı boyutları, toplumu değiştirmek ve toplumun sürdürülebilir kalkınmasını etkilemek için gereklidir.

Hegyes vd. (2017), AB tarafından yayınlanan raporlara dayalı olarak Macaristan ve AB arasındaki dijital beceri ve yeterliliklerin karşılaştırmalı analizini yapmışlardır. Çalışmanın ana bulguları, Macaristan'ın Avrupa ortalamasına kıyasla dijital beceriler açısından daha iyi bir konuma sahip olduğunu göstermiştir. Bilgi toplumunun sürdürülebilir kalkınmada önemli bir rol üstlendiğini ileri sürmüşlerdir.

Deniz (2018), dijital ekonomideki gelişmelerin dünya genelinde ekonomik büyüme ve verimliliği artırdığını ifade etmiştir. Dijitalleşme küresel dünyada kalkınmanın bir ölçütü olarak görülmüş ve ülkeler için ulaşılması gereken bir hedef haline gelmiştir. Avrupa Komisyonu'nun 2017 yılında yayınladığı ve ülkelerin dijital ekonomi performanslarını gösteren DESI sonuçlarına göre, AB bir bütün olarak ilerleme kaydetmektedir. Ancak zirvedeki dijital oyuncular ile düşük performans sergileyen ülkeler arasındaki fark oldukça büyüktür. AB'de "Dijital Tek Pazar"ın oluşturulması için daha fazla yatırıma ihtiyaç vardır. Bu indeks sonuçlarına göre Türkiye inovasyonda gelişme göstermekle birlikte, araştırma alanında takip edilmesi gereken ülkeler arasında yer almaktadır.

David (2019), bazı Afrika ülkelerinde 2000-2015 döneminde panel veri analizi ile telekomünikasyon altyapısı, ekonomik büyüme ve kalkınma arasındaki nedensellik ilişkisini analiz etmiştir. Analiz bulgularına göre değişkenler arasında uzun vadeli bir nedensellik ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Rezny vd. (2019), bilgi ekonomisinin genellikle hem daha yüksek hem de sürdürülebilir ekonomik büyüme elde etmek için radikal bir toplumsal dönüşümün yolu olduğunu ve artan kaynak kıtlığı ve iklim bozulması çıkmazından bir çıkış yolu olduğunu ifade etmişlerdir.

Pradhan vd. (2019), 25 AB ülkesi için 1989-2016 döneminde BİT altyapısı, ekonomik büyüme ve risk sermayesi arasındaki ilişkiyi panel veri analizi ile incelemişlerdir. Analiz bulguları uzun dönemde BİT altyapısındaki gelişmeler ve ekonomik büyümenin risk sermayesi yatırımlarının tüm aşamalarını etkilediğini göstermiştir. Çalışmada ayrıca ekonomik büyümenin ve geç dönem risk sermayesi yatırımının internet kullanımını etkilediğini ve internet kullanımı ve geç dönem risk sermayesinin ekonomik büyümeyi etkilediğini göstermiştir.

Dinana (2019), BİT'in Birleşmiş Milletler tarafından önerilen 17 sürdürülebilir kalkınma hedefleri üzerindeki etkisini değerlendirmiştir. Dijitalleşmenin, ekonomiyi etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu ifade etmiştir. Yoksulluğun ortadan kaldırılmasından, iklim değişikliği, küresel ortaklığın sayısına kadar her hedefin, dijitalleşmenin benimsenmesiyle olumlu yönde etkilendiğini ileri sürmüştür.

Konu (2020), AB ülkelerinde dijital ekonomi ve sürdürülebilir kalkınma arasındaki ilişkiyi yatay kesit veri analizi yöntemi ile 2018 DESI'dan yararlanarak araştırmıştır. Araştırma sonucunda söz konusu ülkelerde dijital ekonominin sürdürülebilir kalkınmayı pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediğini tespit etmiştir. AB'de dijitalleşmenin sürdürülebilir kalkınmanın temel itici güçlerinden biri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gözüküçük (2020), dijital ekonominin ekonomik büyüme üzerindeki etkisini 2005-2017 döneminde OECD ülkeleri için panel veri analizi ile araştırmıştır. Analizde dijital ekonomiyi temsilen geniş bant aboneliği ve bireysel internet kullanımındaki artışların ekonomik büyümeyi artırdığı sonucuna ulaşılrken, sabit telefon aboneliğindeki artışın ekonomik büyümeyi azalttığı, mobil telefon aboneliğinin ise ekonomik büyüme üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Li vd. (2020), DESI indeksinin Asya ülkelerinde topluma ve ekonomiye katkılarını analiz etmişlerdir. Asya ülkelerinin dijital ekonomisindeki gelişmelerin yüksek teknoloji, iş ve sosyal dönüşümler ve bilgiye dayalı değişimler yoluyla bölgenin büyümesine katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu ülkelerdeki dijital ekonomi süreci; teknoloji inovasyonu, büyüme odaklı hükümet politikaları ve dijital girişimcilik aracılığıyla iş süreçlerinin yenilenmesine katkıda bulunmuştur.

### 3.2. Veri Seti, Model Ve Analiz Sonuçları

Çalışmada 2018 yılı için dijital ekonomi ve göstergelerinin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisi, AB'ye üye 28 ülkede “*En küçük kareler (EKK)*” yöntemi kullanılarak yatay kesit veri analizi ile araştırılmıştır. Çalışmada bu etki iki ayrı model kullanılarak test edilmiştir. 2018 yılının esas alınmasının nedeni, AB'nin yayınlamış olduğu 2020 raporunda dijital ekonomi ve göstergelerine ait en son verinin 2018 yılına ait olmasıdır. Çalışmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler, bu değişkenlerin sembolleri ve veri kaynakları Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Değişkenler ve Veri Kaynakları

Değişkenler ve Sembolleri		Veri Kaynakları
<b>Bağımlı Değişken</b>	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Endeksi-SDGI	Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network-SDG Index and Dashboards Report 2018
<b>Bağımsız Değişken</b>	Uluslararası Dijital Ekonomi ve Toplum İndeksi-IDESI	European Commission-International Digital Economy and Society Index Report 2020
<b>Bağımsız Değişken</b> <b>IDESI Göstergeleri</b>	Bağlantı-C	European Commission-International Digital Economy and Society Index Report 2020
	İnsan Sermayesi-HC	
	Vatandaşların İnternet Kullanımı-CUI	
	Dijital Teknolojinin Entegrasyonu-IDT	
	Dijital Kamu Hizmetleri-DPS	
<b>Bağımsız Değişken</b>	Küresel Rekabet Gücü Endeksi-GCI	World Economic Forum-The Global Competitiveness Report 2019

Çalışmada kullanılan tüm değişkenlerin doğal logaritması alınmıştır. Tahmin edilen 1 ve 2 numaralı modeller aşağıda gösterildiği gibidir;

$$LSDGI_{it} = \alpha + b_1 LIDESI_{it} + b_2 LGCI_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$LSDGI_{it} = \alpha + b_1 LC_{it} + b_2 LHC_{it} + b_3 LCUI_{it} + b_4 LIDT_{it} + b_5 LDPS_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

Model 1 ve 2'de görüldüğü gibi, analizde bağımlı değişken olarak kullanılan SDGI, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Endeksi'ni göstermektedir. Model 1'de bağımsız değişkenleri temsilen IDESI, Uluslararası Dijital Ekonomi ve Toplum İndeksi'ni; GCI, Küresel Rekabet Gücü Endeksi'ni ifade etmektedir. Model 2'de analize bağımsız değişken olarak dijital ekonomi göstergeleri dâhil edilmiştir. Modelde C, HC, CUI, IDT ve DPS sırasıyla Bağlantı, İnsan Sermayesi, Vatandaşların İnternet Kullanımı, Dijital Teknolojinin Entegrasyonu ve Dijital Kamu Hizmetleri değişkenlerini göstermektedir.

Çalışmada kullanılan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Endeksi (Sustainable Development Goals Index-SDGI), ülkelerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ne ölçüde ulaştığını ölçen ve değerlendiren dünya ölçeğinde bir çalışmadır. Bu endeks 0-100 arasında değerler almaktadır. 0 sürdürülebilir kalkınma hedefinin en düşük olduğu değeri, 100 ise en yüksek olduğu değeri göstermektedir.

Dijital Ekonomi ve Toplum Endeksi raporu AB tarafından belirli yıllarda yayınlanmaktadır. AB'nin DESI olarak isimlendirdiği indeks ile hem toplumsal, hem de üretimdeki dijital gelişmeler ölçülmektedir. En son rapor ise 2020 yılında yayınlanan “*Uluslararası Dijital Ekonomi ve Toplum Endeksi-IDESI*” raporudur. Bu rapor,

AB'ye üye olan ülkelerin dijital ekonomi performanslarını ve AB dışında kalan dünyadaki diğer 18 ülkenin (*Avustralya, Brezilya, Kanada, Şili, Çin, İzlanda, İsrail, Japonya, Meksika, Yeni Zelanda, Norveç, Rusya, Sırbistan, Güney Kore, İsviçre, Türkiye, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri*) dijital ekonomi performanslarını karşılaştırmaktadır. Raporda söz konusu ülkelerin dijital ekonomi performanslarına ait genel skor bulunmaktadır. Ayrıca ülkelerin dijital ekonomi performanslarına ait alt göstergeler yer almaktadır. Bu endeks, 0-100 arasında değerler almaktadır. Bu çerçevede 0 değeri dijitalleşme düzeyinin en düşük olduğu seviyeyi, 100 değeri ise en yüksek olduğu seviyeyi göstermektedir (European Commission, 2020:6). IDESI'ya ait 5 gösterge bulunmaktadır. Bu göstergeler ve bu göstergelerin açıklamaları Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** IDESI Göstergeleri

Göstergeler	Açıklamalar
Bağlantı	Geniş bant altyapısının yaygınlaştırılması ve kalitesi
İnsan Sermayesi	Dijital bir toplumun sunduğu olanaklardan yararlanmak için gereken beceriler.
Vatandaşların İnternet Kullanımı	Vatandaşlar tarafından çevrimiçi olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin çeşitliliği.
Dijital Teknolojinin Entegrasyonu	İşletmelerin dijitalleşmesi ve çevrimiçi satış kanalının geliştirilmesi.
Dijital Kamu Hizmetleri	Kamu hizmetlerinin dijitalleştirilmesi, e-devlete odaklanması.

Kaynak: European Commission, 2020:7.

Tablo 2'de yer alan birinci gösterge olan bağlantı, sabit ve mobil ağlarda geniş bant ağ dağıtımlarını içermektedir. Endeksin insan sermayesi boyutu, internet kullanıcı becerileri ile internet kullanımına yönelik ileri beceri ve gelişimi kapsayan iki alt boyuta ayrılmıştır. İlki, dijital cihazların ve internetin kullanımını içeren faaliyetlerin sayısı ve karmaşıklığına dayalı olarak hesaplanan Komisyonun dijital beceri göstergesine ilişkin bir değerlendirmedir. İkinci alt boyut, dijital ekonomiyi geliştirmenin yanı sıra işgücü ve çalışma potansiyeli ile ilgilidir. Bu, BİT uzmanlığı becerilerini ortaya koyan işgücündeki kişilerin payını dikkate almaktadır. İnternet hizmetlerinin kullanımı, internet bağlantısı ve bundan yararlanmak için gerekli becerilere sahip vatandaşların katıldığı çeşitli çevrimiçi etkinlikleri değerlendirmektedir. IDESI'nın dijital teknolojinin entegrasyonu boyutu şirketlerin dijitalleşmesini ve e-ticaret faaliyetlerini ölçmektedir. Şirketlerin dijitalleşmesi iki alt göstergeden oluşmaktadır. Bunlar en son teknolojilerin mevcudiyeti ve firma düzeyinde teknoloji yayılımıdır. E-ticaret boyutu ise internette satış yapan KOBİ'ler ve güvenli internet sunucularını oluşturmaktadır. IDESI'nın son göstergesi olan dijital kamu hizmetleri ise e-devlet işlemlerini kapsamaktadır (European Commission, 2020).

Çalışmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan Küresel Rekabet Gücü Endeksi (*The Global Competitiveness Index-GCI*) Dünya Ekonomik Forumu tarafından ölçülmekte ve ülkelerin küresel düzeyde rekabet edebilirliğini ölçmektedir. Endeks, 0-100 arasında değerler almaktadır. Bu çerçevede 0 değeri, ülkenin küresel rekabet gücünün en düşük olduğu seviyeyi, 100 değeri ise en yüksek olduğu değeri göstermektedir.

### 3.3. Analiz Sonuçları

Yatay kesit veri analizinde EKK tahmincileri ile ilgili değişen varyans problemi ortaya çıkabilmektedir. Tahmin edilen modelde değişen varyans problemi olduğu durumda elde edilen tahminciler sapmalı olabilecektir. Bundan dolayı, tahmin edilen modelde değişen varyans problemi, araştırmalarda yaygın olarak tercih edilen White (1980) tarafından geliştirilen "*White Değişen Varyans-Tutarlı Standart Hatalar ve Kovaryans*" testi (Wooldridge, 2001:55) ile araştırılmış ve tahmin edilen modelde değişen varyans probleminin olmadığı tespit edilmiştir. 2018 yılı için IDESI ve IDESI göstergelerinin, SDGI üzerindeki etkisinin incelendiği ve 28 AB ülkesinin analize dâhil edildiği, Model 1 ve 2 için EKK yöntemi analiz sonuçları Tablo 3'de gösterilmektedir.



**Tablo 3. EKK Yöntemi Analiz Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: LSDGI	
	Model 1	Model 2
<b>Sabit</b>	1.173848* (0.0000)	1.710474* (0.0000)
<b>LIDESI</b>	0.100933* (0.0001)	
<b>LGCI</b>	0.291832* (0.0003)	
<b>LC</b>		0.032813 (0.7986)
<b>LHC</b>		0.025966 (0.5307)
<b>LCUI</b>		-0.027051 (0.5396)
<b>LIDT</b>		0.074741* (0.0016)
<b>LDPS</b>		0.001415 (0.9624)
<b>R<sup>2</sup></b>	0.703558	0.674414
<b>F-İstatistik</b>	29.66680* (0.000000)	9.114115* (0.000083)
<b>White Testi</b>	8.116353 (0.1499)	24.25722 (0.2313)

Not: Parantez içindeki değerler katsayıların ihtimal değerlerini göstermektedir.

\*, tahmin edilen katsayıların %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3’de görüldüğü gibi, Model 1 analiz sonuçlarına göre, analize dâhil edilen IDESI ve GCI değişkenlerine ait katsayılar %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. IDESI ve GCI değişkenlerinin SDGI üzerindeki etkisi pozitiftir. Başka bir ifadeyle IDESI’deki %1’lik artış, SDGI’yı %0.10 artırırken, GCI’deki %1’lik artış SDGI’yı %0.29 artırmaktadır. IDESI göstergelerinin, SDGI üzerindeki etkisinin incelendiği Model 2’de sadece IDT değişkenine ait katsayı %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. IDT’deki %1’lik artışın, SDGI’yı %0.07 artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz bulguları IDT dışında kalan diğer IDESI göstergelerinin SDGI üzerinde etkisinin olmadığını göstermiştir.

Tablo 3’de yer alan birinci modelde  $R^2$  değeri 0.70, ikinci modelde bu değer 0.67’dir. Dolayısıyla her iki model için de bağımlı değişkendeki (SDGI) değişiminin %0.70’i, bağımsız değişkenlerdeki değişimlerden kaynaklanmaktadır. Belirlilik katsayısı olarak adlandırılan ve modelin anlamlılık düzeyini gösteren  $R^2$ , yatay kesit veri analizinde genellikle küçük değerler almaktadır. Bu analizlerde Wallace ve Silver (1988) ile Studenmund (1992)’e göre genellikle  $R^2$ , 0.3 ve daha düşük değerde bulunmaktadır. Ayrıca yatay kesit verilerinde 0.5 büyüklüğünde bir  $R^2$  değeri, iyi bir uygunluk değeri olarak görülmektedir (Ata, 2011:127-128; Ağır ve Kar, 2010:167, Altay Topcu ve Sümerli Sarıgül, 2018:420).

Elde edilen bulgulara göre modellerden elde edilen  $R^2$  değerleri, söz konusu yazarların ifade ettiği iyi bir uygunluk değerini aşmaktadır. Bu değerler modellerin açıklama gücünün yüksek olduğunu göstermektedir. F istatistik değerlerine göre, Tablo 3’de yer alan tüm modeller, %1 önem düzeyinde bir bütün olarak anlamlıdır.

## SONUÇ

Dünyada fosil yakıtların yoğun olarak kullanımı, arazi kullanımındaki değişiklikler, ormansızlaştırma ve sanayi süreçleri gibi insan faaliyetleri atmosfere salınan sera gazı miktarının artmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda yerkürenin ortalama yüzey sıcaklıklarındaki artış ve ortaya çıkan iklim değişiklikleri küresel düzeyde tüm dünyayı tehdit eder hale gelmiştir. Bu çerçevede araştırmacıların ilgi odağı sürdürülebilir kalkınma üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çerçevede BİT'lerdeki gelişmeler ve dijital ekonomiye geçiş süreci de çevreye önem veren kalkınma olarak da bilenen sürdürülebilir kalkınma üzerinde önemli bir unsur haline gelmiştir.

Dijitalleşmeyle birlikte artan enerji ve kaynak tüketiminin kontrol altına alınmasıyla bu faktörlerin çevre üzerinde yaratmış olduğu baskılar azaltılabilir. Diğer taraftan, dijitalleşme günümüzde işletmeler açısından değerlendirildiğinde, rekabet avantajı sağlayabilen en önemli faktördür. İşletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri, bir başka deyişle, sürdürülebilir olmaları dijitalleşme ile mümkün olacaktır. Bu nedenle işletmeler dijitalleşmeye önem vermek ve dijital dünyadaki değişimleri takip ederek uygulamak zorunda kalmışlardır. Dijitalleşmenin işletmeler açısından son derece önemli bir kavram haline gelmesinin nedeni, yapılan işlemlerin hızlı, pratik ve verimli bir şekilde yürütülmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca dijitalleşme işletmelerin yeni fikirler geliştirmelerini, daha geniş bir tüketici kitlesine ulaşmalarını, faaliyetlerini organize edip yönetmelerini sağlamaktadır. İşletmeler bu sayede müşterilerine daha iyi ürün ve hizmet sunarak, onların memnuniyetini ve sadakatini artırabilmektedir.

Özellikle son dönemlerde yaşanan Covid-19 salgını nedeniyle internet tabanlı teknolojilerin yaygın olarak kullanılması, dijitalleşmenin etkilerinin çeşitli sektörlerde ortaya çıkmasına neden olmuştur. Günümüzde sadece sektörel bazda faaliyet gösteren işletmeler değil de, aynı zamanda toplumdaki bireyler de birçok alanda dijital teknolojilerden faydalanmaktadır. Bu nedenle özellikle bireylerin mobil uygulamalara olan talep ile internette geçirdiği sürelerin artması, günlük hayattaki tüm sosyalleşme süreçlerinin dijital ortamda yapılması ile birlikte e-ticaret hacminde artış yaşanmıştır.

Çalışmada Avrupa Komisyonu tarafından 2020 yılında yayımlanan IDESI indeksinden yararlanarak dijital ekonomi ve göstergelerinin AB ülkelerinde 2018 yılı için sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkinliği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda dijital ekonominin sürdürülebilir kalkınma üzerinde pozitif etkisinin olduğu, dijital ekonomi göstergelerinden sadece dijital ekonomiye entegrasyonun sürdürülebilir kalkınmayı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin dijitalleşmesi ve çevrimiçi satış kanallarının geliştirilmesi anlamına gelen dijital ekonomiye entegrasyon süreci ve bu sürecin geliştirilmesi; doğrudan ekonomik büyüme, gelişme ve sürdürülebilir kalkınma kavramlarını ilgilendiren bir dijital ekonomi göstergesidir. Bu göstergenin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkinliğinin büyük ölçekte artırılabilmesi temelde BİT'lerin geliştirilmesi ve işletmeler tarafından bu sürecin doğru yönetimi ile mümkün olacaktır. Analiz bulguları dijital ekonominin AB pazarında sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir parçası olduğunu ve dijital teknolojiye gelişmelerin bu süreci daha da iyiye götürebileceğini göstermiştir.

Bu konu ile ilgili araştırmacıların yapacağı çalışmalarda, AB IDESI raporlarından yararlanılarak AB ve AB dışındaki ülkelerin pazarlarında dijital ekonominin, sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisi analiz edilerek karşılaştırılabilir. Ayrıca AB tarafından gelecek yıllarda yayınlanması muhtemel olan endeks raporlarının Covid-19 salgın sürecini kapsayabilecek olması nedeniyle de özellikle de bu sürecin dijital dönüşüm etkisi daha fazla olacağı için, bu verilerin analize dâhil edilmesi daha anlamlı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. 2020 yılında AB tarafından yayınlanan endeks raporunda analiz edilebilecek veri dönemi 2015-2018 dönemini kapsamaktadır. Daha önce yayınlanmış olan raporlarda da endeks ölçeklendirilmesinde 0-1 aralığında değerler alınmıştır. Bu ölçeklendirme 2020 yılı raporunda 0-100 değerleri şeklinde güncellenmiştir. Gelecek yıllarda da aynı ölçeklendirme kullanılabilirse araştırmacılar panel veri analiz yöntemi ile de bu ilişkiyi analiz edebilme imkânı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- AĞIR, Hüseyin ve KAR, Muhsin (2010), “Türkiye’de Elektrik Tüketimi ve Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi İlişkisi: Yatay Kesit Analizi”, **Sosyoekonomi**, S.6(12-Enerji Özel Sayısı), ss.149-176.
- AKKAYA, Hüseyin ve GERÇEK, Adnan (2019), “OECD ve Seçilmiş Bazı Ülkelerde Dijital Ekonominin Vergilendirilmesi: Türkiye İçin Çıkarımlar”, **International Journal of Public Finance**, S.4(2), ss.166-188.
- ALTAY TOPCU, Betül ve SÜMERLİ SARIGÜL, Sevgi (2018), “Lojistik Performansın İhracat Üzerindeki Etkisi”, **Recent Discussions in Social Sciences** (Ed. Mustafa Talas, Hasan Çiftçi, Elvan Yalçinkaya), İKSAD Yayınevi, Ankara, ss.408-426.
- ALTAY TOPCU, Betül ve SÜMERLİ SARIGÜL, Sevgi (2020), “Dünyada ve Türkiye’de Blok Zinciri Teknolojisi: Finans Sektörü, Dış Ticaret ve Vergisel Düzenlemeler Üzerine Genel Bir Değerlendirme”, **Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi**, S.(Özel Sayı), ss.27-39.
- ANUŞLU, Merve Doğruel ve FIRAT, Seniye Ümit (2020), “Ülkelerin Endüstri 4.0 Seviyesinin Sürdürülebilir Kalkınma Düzeylerine Etkisinin Analizi”, **Endüstri Mühendisliği**, S.31(0), ss.44-58.
- ATA, Ahmet Yılmaz (2011), “Ücretler, İşsizlik ve Suç Arasındaki İlişki: Yatay Kesit Analizi”, **Çalışma ve Toplum**, S.4, ss.113-134.
- BARIŞIK, Salih ve YİRMİBEŞÇİK, Oya (2006), “Türkiye’de Yeni Ekonominin Oluşum Sürecini Hızlandırmaya Yönelik Uyum Çabaları”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, S.2(4), ss.39-62.
- BERTELSMANN STIFTUNG AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK (2018), **SDG Index and Dashboards Report 2018**, Global Responsibilities Implementing the Goals, New York.
- BİLGİLİ, Muhammed Yunus (2017), “Ekonomik, Ekolojik ve Sosyal Boyutlarıyla Sürdürülebilir Kalkınma”, **Journal of International Social Research**, S.10(49), ss.559-569.
- BUKHT, Rumana ve HEEKS, Richard (2017), “Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy”, **Manchester Centre for Development Informatics Working Paper**, S.68, ss.1-24.
- CARLSSON, Bo (2004), “The Digital Economy: What is New and What is Not?”, **Structural Change and Economic Dynamics**, S.15, ss.245-264.
- DAVID, Oladipo Olalekan (2019), “Nexus Between Telecommunication Infrastructures, Economic Growth and Development in Africa: Panel Vector Autoregression (PVAR) Analysis”, **Telecommunications Policy**, S.43, ss.1-17.
- DENİZ, Müjgan (2018), “Dijital Ekonominin Ülke Ekonomileri İçerisinde Artan Etkisi: AB Üye Ülkeleri ve Gelişmiş Ekonomiler Üzerine Bir İnceleme”, **4th Eurasian Conference on Language and Social Sciences**, July 24-27, Riga - Latvia, ss.89-105.
- DINANA, Hesham O. (2019), “The Impact of Information & Communication Technologies (ICT) on Sustainable Development Goals (SDGs) Progression in the Era of Digital Economy”, **Sustainable Development Conference**, Bangkok - Thailand, ss.1-13.
- DİKKAYA, Mehmet ve AYTEKİN, İbrahim (2019), “Bilgi İletişim Teknolojileri ve Dijital Ekonomi: Avrupa Birliği ve Türkiye Arasında Bir Karşılaştırma”, **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, S.54(3), ss.1279-1299.
- DRUCKER, Peter F. (1993), **Post-Capitalist Society**, HarperBusiness, New York (USA).
- EUROPEAN COMMISSION (2020), **International Digital Economy and Society Index**, Final Report.
- GÖZÜKÜÇÜK, Mustafa Fikret (2020), “Dijital Dönüşüm ve Ekonomik Büyüme”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HEGYES, Éva Görgényi, CSAPO, Ildikó ve FARKAS, Mária Fekete (2017), “Some Aspects of Digitalization and Sustainability in the European Union”, **Journal of Management**, S.31(2), ss.37-46.
- HILTY, Lorenz M. ve HERCHEUI, Magda David (2010), “ICT and Sustainable Development”, **IFIP AICT**, S.328, ss.227-235.

- JOVANOVIĆ, Milica, DLAČIĆ, Jasmina ve OKANOVIĆ, Milan (2018), “*Digitalization and Society’s Sustainable Development-Measures and Implications*”, **Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci/Proceedings of Rijeka Faculty of Economics**, S.36(2), ss.905-928.
- KAYPAK, Şafak (2011), “*Küreselleşme Sürecinde Sürdürülebilir Bir Kalkınma İçin Sürdürülebilir Bir Çevre*”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.13(20), ss.19-33.
- KONU, Aylin (2020), “*Sürdürülebilir Kalkınma ve Dijital Ekonomi İlişkisi: AB Ülkeleri İçin Bir Araştırma*”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, S.15(2), ss.655-678.
- LI, Kai, KIM, Dan J., LANG, Karl R., KAUFFMAN, Robert J. ve NALDI, Maurizio (2020), “*How Should We Understand the Digital Economy in Asia? Critical Assessment*”, **Electronic Commerce Research and Applications**, S.44, ss.1-16.
- MASTAR ÖZCAN, Pelin (2016), “*Dijital Ekonominin Vergilendirilmesinde Karşılaşılan Sorunlar: BEPS I No’lu Eylem Planı Kapsamında Bir Değerlendirme*”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, ss.73-82.
- MORELLI, John (2011), “*Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals*”, **Journal of Environmental Sustainability**, S.1(1), ss.1-9.
- OECD (2019), **Tax Challenges Arising from Digitalisation-Interim Report 2019**, Inclusive Framework on BEPS, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, OECD Publishing, Paris.
- PRADHAN, Rudra P., ARVIN, Mak B., NAIR, Mahendhiran, BENNETT, Sara E. ve BAHMANI, Sahar (2019), “*Short-Term And Long-Term Dynamics of Venture Capital and Economic Growth in A Digital Economy: A Study of European Countries*”, **Technology in Society**, S.57, ss.125-134.
- REZNY, Lukas, WHITE, James Buchanan ve MARESOVA, Petra (2019), “*The Knowledge Economy: Key to Sustainable Development?*”, **Structural Change and Economic Dynamics**, S.51, ss.291-300.
- SERİNİKLİ, Nilüfer (2021), “*Covid-19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli*”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.31(1), ss.277-288.
- TAPSCOTT, Don (1995), **The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence**, McGraw-Hill Publisher, New York.
- TAŞEL, Fulya (2020), “*Dijitalleşmenin Ticarete ve Ekonomiye Etkisi*”, **Beykoz Akademi Dergisi**, S.8(2), ss.127-137.
- TIRAŞ, H. Hayrettin (2012), “*Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Teorik Bir İnceleme*”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.2(2), ss.57-73.
- TOCAN, Madalina ve DUDUMAN, Stefan-Gabriel (2010), “*Sustainable Development-Strategic Goal of The Knowledge Based Economy*”, **Munich Personal RePEc Archive**, Paper No. 41588, ss.1-15.
- UNITED NATIONS (tarihsiz), **The Sustainable Development Goals**, <https://sdgs.un.org/goals> (Erişim Tarihi: 20.05.2021).
- VIVIEN, F. Dominique (2008), “*Sustainable Development: An Overview of Economic Proposals*”, **SAPIENS**, S.1(2), ss.1-8.
- WHITE, Halbert (1980), “*A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and A Direct Test for Heteroskedasticity*”, **Econometrica**, S.48(4), ss.821-827.
- WOOLDRIDGE, Jeffrey M. (2001), **Econometric Analysis of Cross Section and Panal Data**, The MIT Press, Cambridge – London (England).
- WORLD ECONOMIC FORUM (2019), **The Global Competitiveness Report 2019**, World Economic Forum Publisher, Cologne – Geneva (Switzerland).
- YEŞİLORMAN, Mehtap ve KOÇ, Firdevs (2014), “*Bilgi Toplumunun Teknolojik Temelleri Üzerine Eleştirel Bir Bakış*”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.24(1), ss.117-133.

# Covid-19 Salgını Döneminde Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Kararlara Katılma ve İş Özerkliği Uygulamaları Üzerine Etkisi

*The Effect of Organizational Silence Behaviors of Public Employees on Participation in Decisions and Professional Autonomy Practices During the Covid-19 Pandemic Period*

**Perihan GÖZÜM**

Dr. Öğr. Üyesi., Ardahan Üniversitesi,  
Çıldır MYO, Hukuk Bölümü,  
perihangozum@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1174-8500>

Makale Başvuru Tarihi: 17.04.2021

Makale Kabul Tarihi: 23.06.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

İş Özerkliği,

Kamu Çalışanları,

Kararlara Katılma,

Covid-19 Salgını,

Örgütsel Sessizlik Davranışı,

Bu çalışmada Covid 19 salgını döneminde kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarının kararlara katılma ve iş özerkliği uygulamaları üzerine etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında Kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyi ile karara katılma düzeyleri arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Aynı şekilde razı olma sessizliği ile karara katılma düzeyleri arasında ve savunma sessizliği ile karara katılma düzeyleri arasında da pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik düzeyi ile iş özerkliği düzeyleri arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Aynı şekilde razı olma sessizliği ile iş özerkliği düzeyleri arasında ve savunma sessizliği ile iş özerkliği düzeyleri arasında da pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarını hizmet süresi değişkenine göre değerlendirdiğimiz de razı olma sessizliği boyutu için hizmet süresi 11-15 yıl olan çalışanların ve 16 yıl ve üzeri olan çalışanların örgütsel sessizlik davranış düzeylerinin hizmet süresi 0-5 yıl arası olanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik davranışlarını kendini tanımlama değişkenine göre değerlendirdiğimiz de razı olma sessizliği boyutu için sessiz ve sakin olan çalışanların düzeylerinin sosyal ve dışa dönük olanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

## ABSTRACT

### Keywords:

Professional Autonomy Practices,

Public Employees,

Participation in Decisions,

Covid-19 Pandemic Period,

Organizational Silence Behavior,

In this study, it was attempted to examine the effects of organizational silence behaviors of public employees on participation in decisions and professional autonomy practices during the Covid-19 pandemic period. Looking at the results of the study, it was seen that there was a positive and weak relationship between the organizational silence level of public employees and the level of participation in decisions. Similarly, it was determined that there was a positive and weak relationship between the consent silence and their levels of participation in the decision, and between the levels of defense silence and participation in the decision. It was seen that there was a positive and weak relationship between organizational silence and professional autonomy levels. Likewise, there was a positive and weak relationship between the silence by consent and the levels of professional autonomy, and between the levels of defensive silence and professional autonomy. When the organizational silence behaviors of public employees were evaluated according to the duration of service variable, it was seen that for the silence by consent behavior dimension, the organizational silence behavior levels of employees with a service period of 11-15 years and employees with a service period of 16 years and above were significantly higher than those whose service periods were between 0-5 years. When organizational silence behaviors were evaluated according to the variable of self-identification, it was observed that for the silence by consent dimension, the levels of employees who were quiet and calm were significantly higher than those who were social and extroverted.

## 1. GİRİŞ

Araştırmanın temel bakış açısı Covid-19 salgını döneminde kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarının kararlara katılma ve iş özerkliği uygulamaları üzerine etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Uluslararası ulaşım yoluyla hızla ülkemizi de etkisi altına almıştır. Hayatın normal rutinini bozan toplumsal dengeleri alt üst eden ve kendine özgü toplumsal kuralları dayatan bu salgının kamu çalışanlarımızı da olumsuz yönde etkilemektedir.

Salgın dünyada Çin Halk Cumhuriyetinin Wuhan şehrinde 31 Aralık 2019 tarihinde meydana gelmiştir (WHO, 2020a). Öncelikle, hastalık Çin ve çevresi merkezli iken, zamanla tüm bütün dünyaya yayılmıştır. “*Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından hastalık 11 Mart 2020 tarihinde pandemi olarak ilan edilmiştir*” (WHO, 2020b). Ülkemizde 10 Mart 2020 tarihine ilk vaka kayıtlara girmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2021). Salgının ilk görüldüğü andan bugüne kadar dünyada 94.501.892, Türkiye’de 2.380.665 kişide vaka tespit edilmiştir. Dünyadaki Covid-19’a bağlı ölüm sayısı 2.022.279 iken Ülkemizde ölüm sayısı 23.832’dir. Ancak ilgili sayılar halen artmaya devam etmektedir (WHO, 2020c).

Pandemiler etki ve sonuçları itibarıyla öngörülemeyen vakalar kategorisindedir. Salgınların insan ve hayvan kitlelerini kapsayıcı ölümcül sonuçları olmaktadır. Bu durum toplum yaşamını geri döndürülemez şekilde değiştirmektedir. Salgının başlangıcı küresel bir milat olma özelliğine sahiptir (Aslan, 2020:48). Tarihsel süreçte dünya üzerinde birçok salgın ortaya çıkmıştır. Bu salgınlar bölgesel ve kimi zaman küresel ölçekte geniş bir coğrafi alanı etkisi altına almıştır. Günümüzde ise bu tür salgınlar çok daha hızlı ve geniş bir coğrafyayı etkisi altına alabilmektedir. Bunun temel nedeni ise insanların küresel düzeydeki yüksek hareketlilik hızıdır (Turan ve Hamza Çelikyay, 2020:4). Koronavirüsler ve Covid-19’un temel özelliklerinden kısaca bahsedilecek olursa (Zhu vd., 2020:2);

*“Coronavirüsler (CoV) yaygın görülen ama genellikle kendini sınırlayan, bu sebeple de hafif enfeksiyon tabloları ile seyreden bir virüs ailesidir. Aynı virüslerin Orta Doğu Solunum Sendromu (MERS) ve Ağır Akut Solunum Sendromu (SARS) gibi çok ciddi enfeksiyonlara yol açtıkları bilinmektedir. Coronavirüsler insanlarda bulunan ve insandan insana kolayca bulaşabilen HCoV-229E, HCoV-OC43, HCoV-NL63, HKU1-CoV gibi alt tipleri olduğu gibi, hayvanlarda bulunan ve insana geçerek ağır hastalık oluşturan SARS-CoV, MERS- CoV gibi alt tipleri de mevcuttur.”*

Covid 19 salgını döneminde kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarında susturulmuş veya sessiz kalmaya zorlanmış olmak üzere iki temel davranış kalıbı temelinde toplanır. Çalışanın iş güvenliği ve istihdamı açısından susmayı daha güvenli yol olarak görmesi ve diğerlerinin fikir beyan etmesine müsaade edilmez. Örgütlerde, örgütsel sessizliği tetikleyen iç ve dış nedenler olabilmektedir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009:571; Özdoğru ve Aydın, 2016:359). İş özerkliği; “görevin, işin planlanmasında ve yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlaması” şeklinde tanımlanmıştır (Hackman ve Oldham, 1975:161). Özerklik çalışanların tatminini, bağlılığını ve motivasyonunu etkileyen önemli bir iş özelliğidir (Spector, 1986:1007).

## 2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Çalışanların örgütlerde, yapmaları gereken çalışma alanlarında ya da kurumun çalışmaları ile ilgili fikir ve önerilerini söyleyememe veya cesaret edememe davranışı olarak tanımlanmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012:137). Örgütsel sessizlik, pasif olmayan, kasıtlı ve amaca yönelik bir yaklaşımdır (Benli ve Cerev, 2017:413). Bu davranış, kimi zaman sadakatin bir göstergesi gibi gözüküyor olsa da esasen çalışanların bilgi, fikir, yaklaşım ve düşüncelerini muhtelif sebeplerden dolayı gizlemesi, açığa çıkarmamasıdır (Bay ve Bayraç, 2021:501). Örgütteki iş görenlerin neden sessiz kaldıkları ve böyle bir durumda nasıl sessizliği çözümlenecekleri konusunda çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda sessizlikle ilgili farklı teoriler ve fikirler geliştirmişlerdir (Vakola ve Bouradas, 2005:443).

- **Fayda Maliyet Analizi:** Kişilerin, sessiz kalma veya konuşmak istemelerine karar vermeleri sırasında fayda maliyet analizi kullandıkları görülmüştür. Kişiler konuşmadan sağlayacakları faydanın, konuşma sonucunda ödenecek olan bedele göre ölçerek kendi menfaatine uygun olmadığı konusunda muhasebe yaparlar (Premeaux ve Bedeian, 2003:1539). Sessizleşme ya da ses çıkarma kavramlarını akılcı bir tutuma bağlıdır. Bireyler ortaya çıkacak olan olumsuz sonuçları değerlendirmekte ve farklı sonuçları fayda- maliyet analizi yapmaktadır (Kolarska ve Aldrich, 1980:45).

- **Beklenti Teorisi:** Vroom'un Beklenti Teorisi; bir tutumun oluşmasını sağlayan etmenler, kişinin kendine has özellikleri ile çevresel etmenlerin etkisiyle beraber tespit ve kanalize edilir. Kişilerin psikolojisinde dünyaya bakış açıları, edindikleri tecrübe, çalışacakları birimden beklentileri vardır. Bütün bu faktörler kişinin çalıştığı birime nasıl katkı sağlayacağını belirler (Eren, 2000:321). Bu işleyişe göre kilit nokta ise, kişilerin, kaynağı motivasyondan oluşan davranışlar sergilemeden önce oluşturmuş oldukları beklenti duygularıdır (Bateman ve Zeithaml, 1990:25).
- **Sessizlik Sarmalı:** Sessizlik Sarmalı, bir düşünce ortaya atmadan önce bu düşüncenin kamu desteği seviyesinde değerlendirilme olayıdır. Sessizlik sarmalı kavramı, insanlar sayı çokluğunu yakalamadan kendilerine güvenilmeyeceğini ya da kendi düşüncelerinin ciddiye alınmayacağını düşündükleri için, düşüncelerini ifade etmekten çekindiklerini açıklar. İnsanlar sayıca az olduklarını düşündüklerinde, kendi düşüncelerini ve fikirlerini gizleme ihtiyacı hissederler (Çakıcı, 2007:147). Sessizlik sarmalı iş görenlerin örgüt içerisinde seslerini çıkarmaları için diğer meslektaşlarından yardım almaları gerektiğini vurgularken, meslektaşlarından yardım alamayan iş görenlerin ise doğru olmayan bir cevap verme ya da sessiz kalma gibi bir tercihte bulunacaklarını vurgulamıştır. Sessizlik sarmalının bulunduğu gruplarda, örgütsel iyileşmeler konusunda iş görenlerin açık ve dürüst bir biçimde tartışmalar gerçekleştirmeleri mümkün olmayabilir. Bu duruma yol açan ise dışlanma tehdidi ve korkusudur (Bowen ve Blackmon, 2003:1395).
- **Kendini Uyarılma:** Teori, insanların birbirleri arasındaki bağlarını kendilerini ön plana çıkarmanın, kamu sektöründeki yansımaları gözleme, yavaş yavaş oluşumunu tamamlamaya ve kontrol etmenin seviyesi ile doğru orantılıdır (Greenberg ve Baron, 2003:411). Adapte olabilme seviyesi fazla olan bireyler, toplumda saygın bir statü elde etmek için kendi sosyal davranışlarının farkında olup düzeltme kabiliyeti olan ve ortama ait bilgileri kabul eden bireylerdir. Aksine kendini uyarılma seviyesi az olan insanlarsa, sahip oldukları duyguları, davranışları, düşünceleri ve yargıları ortaya koyma yönünde bir meyil göstermektedirler. Adapte olabilme seviyesi az olan insanlar, kişisel gözlemlenebilirlik seviyesi fazla olan bireylere nazaran daha açık ve net bir biçimde konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003:1541).

Örgütsel sessizlik, kendi içerisinde “kabullenici”, “korunmacı” ve “korumacı” olarak üç farklı türe ayrılmaktadır. Örgütsel sessizlik türleri kısaca şunlardır;

- **Kabullenici Sessizlik:** Kabullenici sessizlik, örgütteki gelişmeler karşısında razı olmaya dayanarak; bilgi, görüş, fikir ve düşüncelerin söylemekten çekinilmesi olarak tanımlanmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009:22). Kabullenici sessizlik türünü benimseyen çalışanlar, örgütün gerekli gördüğü koşulları olduğu gibi kabul edip var olan durumu değiştirme yoluna gitme konusunda bir bilinç eşiği oluşmamış kişilerdir. Kabullenici bu durum çalışanlara güven hissi verdiğinden dolayı farklı alternatifler arayışına girme ve koşulları değiştirme gibi bir davranış içine girmeyip sessiz kalmayı kabul ederler (Blensinkopp ve Edwards, 2008:185).
- **Korunmacı Sessizlik:** Korku insanların algılarını, düşünme şekillerini ve davranışlarını etkileyen, fakat önemsenmeyen güçlü ve sık rastlanan bir duygudur (Gephart vd., 2009). Örgütsel sessizliğin anahtarı durumunda olan kaygı ve korku duygusu işgörenlerin psikolojik olarak örgüte güvenmemelerinin temeli olarak açıklanabilir (Edmonson, 1999:352). Korumacı sessizlik, çalışanların herhangi bir durum ya da sorun karşısında düşüncelerini dile getirdikleri zaman ortaya çıkması beklenen tepkilerden korktukları için kendilerini koruyabilmeleri için fikir ve düşüncelerini kendilerine saklamaları olarak tanımlanır. Bu sessizlik türünün temeli, çalışanların kendini koruma isteğidir. Bu nedenle bireyler bilinçli olarak düşüncelerini sessizlikle saklayıp gerçek düşüncelerini ortaya koymazlar (Dyne vd., 2003:1362).
- **Korumacı Sessizlik:** Korumacı sessizlik, özgeci bir davranış barındırmaktadır. Özgeci davranış, çeşitli durumlarda karşılık ya da ödüllendirme beklentisi olmadan başka birine yardımcı olma olarak ifade edilmektedir. Bireylerin diğer çalışanları önemsemesi ya da birbirleriyle olan çıkarlarına dayanarak, örgütüne veya diğer çalışanlara faydalı olmak açısından, belli başlı bir olay hakkında düşünce, bilgi veya fikirlerini dile getirmemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2003:23).

### 3. KARARLARA KATILMA VE İŞ ÖZERKLİĞİ

Örgütte bulunan kişilerin kararlara katılması, karar verme sürecinin paydaşlar tarafından sürece katılması olarak ifade edilebilir (Ural ve Aksay, 2008:435). Yönetim biliminde Karar verme sürecinin daha nitelikli hale getirilmesi hedefine ulaşmak için birtakım araştırmalar yapılmış ve ortaya "*iş görenin karara katılması*"

yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Uras, 1995:123). Çalışanların kararlara katılması kendini ilgilendiren yönetsel alanda kararların oluşması ve problem çözmede takım çalışmasında katılımcı bir üye olarak etkin rol alması mantığı temelinde şekillenir (Başaran, 2000:115).

Kararlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye uygun oldukları zaman gerçekçi ve etkilidir, bu sebeple kişiler örgütlerde rasyonel karar vermeye çalışır (Hoy ve Miskel, 2012:89). Problem çözümeyle ilişkili olabilecek çözüm yollarından en uygun olanın seçilmesi karar verme sürecinde etkilidir (Tortop, 1993:95). Süreç olarak yönetim, karar verme sürecinin sağlıklı olmasına bağlıdır (Aydın, 1994:135; Songur Karakurt, 2020:26). İş görenlerin, kararlara katılma sürecinde etkin rol verilmemesi sadece süreçte yer alırken fiziksel olarak yer verilmesi, kararları etkileme gücünün olmadığına inanmasına dolayısıyla kararları en alt seviyede yâda hiç kabul etmemesi sonucunu ortaya koymaktadır (Açıkgöz, 1988:23).

Bireylerin örgütle bütünleşmelerinde ve onları örgütsel kararlara bağlı hale gelmelerindeki en önemli faktör karara katılma faktörüdür. Çalışanlar karar alma sürecinde, kendi ihtiyaçlarını önemseyen yöneticinin altında yöneticinin verdiği emir yerine çalışanların aldığı inisiyatif ve karar çalışanlar açısından daha fazla tatmin edicidir. Kararlara katılımda çalışanlar, deneyim ve becerilerini kullanarak verilen inisiyatifle daha iyi ve etkili çalışma imkânı sağlarlar (Balay, 2000:47).

Kavram olarak özerklik, bireyin veya örgütün, bir düşünceyi veya amacın ortaya konması ve konulan amaca ulaşılması sürecinde bağımsız olarak hareket edebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996:137). Özerklik Kuramı, bireylerin iş yerlerinde içsel motivasyon kaynaklarının güçlendirilmesinde, örgütlerin çalışma özerkliklerini destekleyen faktörlere gereksinimlerinin karşılanması olarak ta ifade edilebilir (Reeve, 2006:227). İş özerkliği, çalışmada “*kendi kendini kontrol etme ve uzmanlık alanı içinde hareket etme yetkisi*” olarak tanımlanmaktadır (Wilensky, 1964:139; Hackman ve Oldham, 1975:162).

İş özerkliği, bireylere çalışma alanlarında karar alma veya işi tanımlama esnasında tanınan özgürlük ve inisiyatif olarak da açıklanabilir (Güleryüz ve Aydın, 2006:62). Çalışanların örgüt içindeki konum, deneyim, bilgi ve liyakat gibi donanımları örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerinde yaşamsal bir önem taşımaktadır. Bu nedenle günümüzde, örgütler deneyimli ve nitelikli bireyleri istihdam etme, istihdam sonrası örgüte bağlılık ve amaç birliği sağlama alanlarına önem vermektedirler. İş özerkliğine bakıldığında, çalışanların tecrübe ve becerilerinin örgüt amaçların gerçekleşmesinde işlevsel olarak motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi alanlarda örgütlere korunaklı bir alan sunmaktadır (Doğan ve Can, 2009:135).

İş özerkliği kavramının temel unsurları “*bilgi*”, “*bağımsızlık*”, “*kıyaslama yapabilme*”, “*karar alma becerisi*” ve “*kararlılık*” olarak beşe ayrılmaktadır. Bunlar;

- **Bilgi:** Bilgi faktörü ile bireylere sağlanacak iş özerkliğinin uzmanlık alanı kapsamında ve bir etki alanı dâhilinde en önemli gereksinimlerden biridir. Başka bir deyişle, bilgi kavramı, bireylerin iş özerkliğine sahip olabilmeleri açısından ihtisas alanlarının kriterlerini belirleyen eğitime, entelektüel altyapıya, liyakate ve deneyime sahip olmalarıdır (Kutanis, 2018:68).
- **Bağımsızlık:** Bağımsızlık kişilerin irade özgürlüğü manasına gelmektedir ve iş özerkliği tanımında bağımsızlık çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Başka bir deyişle, bireysel yâda toplumsal bakış açısına da sahiptir (Kesici, 2014:12). İş özerkliği tanımı açısından önemli bir yere sahip olan bağımsızlık kavramı, çalışanların edindiği bilgi, deneyim ve becerilerin kişisel iradesi bağlamında kullanabilmesi olarak tanımlanabilir (Kutanis, 2018:68).
- **Kıyaslama Yapabilme:** Çalışanların iş özerkliği açısından ana unsurlarından biriside kıyas yapabilmesidir. Çalışanların bilgi ve deneyimlerini karşılaştıkları durum veya problemler karşısında ayırım yapabilme kapasitesi olarak da açıklanabilir. İş özerkliği olan örgütlerde örgüt üyelerinin serbest ve doğru karar alabilmesi tüm bileşenlere ve bilgileye dayalı olarak, olası sonuçları öngörerek kıyas yapabilmesine bağlıdır (Doğan ve Can, 2009:136).
- **Karar Alma Becerisi:** Bireylerin yapılan işlerde bireysel inisiyatif ve yetkilerini icra ederek uygulamalarıdır. İş özerkliği açısından hayati öneme sahiptir, Bireylerin kendi bilgi ve deneyimleri doğrultusunda, bireysel karar alabilmek için ihtiyaç duyulan kapasiteye sahip olabilmelerini açıklamaktadır (Kesici, 2014:13).
- **Kararlılık:** Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda belirlenmiş zaman aralığında iradelerinin devamlı ve istikrarlı olmasıdır. Kişilerin tecrübe edindiği öğrenimlerinin ve bu edinimlerinin ortaya koyduğu teori ve davranışları arasındaki tutarlılık ve bu tutarlılıkta ki kararlılığını ifade eder (Kutanis, 2018:71).



#### 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE UYGULANMASI

Makalenin bu kısmında araştırmanın konusu, önemi, amacı, modeli, örnekleme, kısıtları (sınırlılıkları), veri toplama yöntemleri, veri analiz yöntemleri ve güvenilirliği detaylı olarak ele alınarak elde edilen bulgular tartışılacaktır.

##### 4.1. Araştırmanın Önemi, Konusu ve Amacı

Bu araştırmanın amacı, Covid-19 salgını döneminde kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarının kararlara katılma ve iş özerkliği uygulamaları üzerine olan etkisini belirlemek, ilgili literatüre katkı sağlamak ve araştırmacılara yeni veriler sunmaktır. İşletmelerin kurumsal başarılarının altında yatan temel faktörlerden birisi hiç şüphesiz çalışanların ortaya koyduğu emek ve gerçekleştirdikleri kurumsal katkılarıdır. Dolayısıyla üretim, dağıtım ve yönetim başta olmak üzere bazı sorunların tespit edilmesi, alternatif çözümler üretilmesi, etkinlik denetiminin gerçekleştirilmesi, yeni şartlar ve gelişmelere daha iyi uyum sağlanması konusunda sadece yöneticilerin değil, tüm çalışanların, uzmanların ve hatta hizmet/ürün alan tüketicilerin fikirleri de oldukça önemlidir. Örgütsel sessizlik ise çalışanlardan gelen bu akışın kesilmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu olumsuz örgütsel davranış şeklinin nedenleri ve boyutunun tespit edilerek bu konuda çözüm önerilerinin geliştirilmesi işletmeler açısından çok önemli ve zorunlu bir faaliyettir.

Yapılan çalışma ile örgütsel sessizliğin kamu çalışanları üzerindeki etkisi “kararlara katılma” ve “iş özerkliği” açısından ve pandemi süreci kısıtında ele alınmıştır. Çalışma sonunda elde edilen bulgular ile de bu konuda çözüm önerileri sunulmuştur. Araştırmada yapılan literatür araştırmasında “örgütsel sessizlik davranışı”, “kararlara katılma”, “iş özerkliği uygulamaları” ayrı ayrı başlıklarda farklı değişkenlerle yurtiçi ve yurtdışı çalışmalar yapılmış olup, örgütsel sessizlik davranışlarının kararlara katılma ve iş özerkliği uygulamaları değişkenleri kullanılarak bir arada yurtiçi ve yurtdışında yapılan bir araştırmaya rastlanmamıştır.

##### 4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada “*Descriptive Method*” veya “*Survey Research*” olarak yer alan betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, araştırmanın konusunun geçmişte ya da halen var olan durumuyla ilgili hipotezleri test etmek ya da soruları cevaplamak için veri toplamayı ya da betimlemeyi sağlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 1999). Bu araştırmada kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarının kararlara katılma ve iş özerkliği uygulamaları karşılaştırılmıştır. Araştırmanın ana sorusunu “*Covid-19 salgını döneminde kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarının kararlara katılma ve iş özerkliği uygulamaları üzerine etkisi arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?*” şeklinde de ifade edebiliriz. Bu ana amaca yönelik olarak aşağıdaki hipotezlere cevap aranacaktır;

H1: Kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışları nasıldır?

H2: Kamu çalışanlarının karara katılma ve iş özerkliği düzeyleri nasıldır?

H3: Kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışları ile karara katılma ve iş özerkliği uygulamaları arasında nasıl bir ilişki vardır?

H4: Kamu çalışanlarının karara katılma düzeyleri diğer demografik değişkenlere göre fark göstermekte midir?

##### 4.3. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın evreni, Ankara il sınırları içerisinde yer alan Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünde istihdam edilen kamu görevlilerinden meydana gelmektedir. Araştırmanın örnekleme de bu kurumda çalışan 78’i kadın ve 94’ü erkek olmak üzere toplam 172 kamu görevlisinden oluşturmaktadır. Evreni oluşturan çalışan sayısı değişkenlik göstermekle birlikte TKGGM (2019) verilerine göre yaklaşık 1200 kişiden oluşmaktadır. Ancak araştırmanın yapıldığı 2020/Kasım dönemi pandemi süreci içerisinde yer almaktadır. Bu dönemde yürürlükte olan 2020/8 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine göre 60 yaş üstü çalışanlar ile Sağlık Bakanlığı tarafından kronik rahatsızlığı olduğu tespit edilen kişiler süresiz olarak idari izinli sayılmıştır. Ayrıca dönüşümlü çalışma uygulaması da hayata geçirilmiştir. Genelgenin yayınlandığı 2020/Mayıs döneminden itibaren salgının olumsuz

şartları tüm dünyada etkisini devam ettirildiği için ve şartlarda bir değişkenlik öngörülemediği için resmi evren yerine fiili evren dikkate alınarak örneklem oluşturulmuştur.

Araştırmanın evren ve örnekleminin belirlenmesinde bazı kısıtlara gidilmiştir. Öncelikle bir coğrafi ve demografik kısıt söz konusudur. Bu bağlamda Ankara’da bulunan Tapu ve Kadastro Müdürlüğü çalışanları araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu kurumun taşra teşkilatı başta olmak üzere, ilgili kurum dışındaki tüm kamu çalışanları araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Yine 60 yaş üstü çalışanlar ile kronik sağlık sorunu olan çalışanlar da zorunlu olarak çalışmaya dahil edilememiştir. Ayrıca çalışma 2020 yılı Kasım ayı içerisinde yapıldığı için de bir zamansal kısıt bulunmaktadır.

#### 4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu “*Sosyo-Demografik Bilgi Formu*” ile “*Örgütsel Sessizlik Ölçeği*” ve “*Yüksek Katılımlı İş Sistemleri Ölçeği*” olarak üç ana bölümden oluşmaktadır. Sosyo-demografik bilgi formu katılımcıların sosyal ve demografik bilgilerini tespit etmeye yönelik yedi adet sorudan oluşmaktadır. Ayrıca bu kısımda katılımcılara yönelik gönüllü onam formu da bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan Örgütsel sessizlik ölçeği, Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek Kâhya (2013) tarafından güncellenerek geçerlilik ve güvenilirliği ölçülmüştür. Yapılan ölçümlerde Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı sırasıyla 0.88, 0.88 ve 0.80 olarak bulunmuştur. Toplam güvenilirlik katsayısı ise 0.74 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan yüksek katılımlı iş sistemleri ölçeği, Yolsal (2020) tarafından geliştirilmiştir. Yazar tarafından oluşturulan ölçeğin tamamı kullanılmamış olup, çalışmamızın kapsamı ve amacına yönelik olarak “katılımcı karar verme” ve “iş özerkliği” faktörlerine yönelik soru grupları kullanılmıştır. YKİS ölçeği katılımcı karar verme faktörüne yönelik sorular (1-6) Parnell ve Crandall’ın (2001:526) tek boyutlu katılımcı karar verme ölçeğinden faydalanılarak hazırlanmıştır. YKİS ölçeği iş özerkliği faktörüne yönelik sorular (3’erli) ise sırasıyla Morgeson ve Humphrey (2006), Dysvik ve Kuvaas (2011) ve Brink vd. (2016) tarafından geliştirilen ölçeklerden alınarak geçerlik güvenilirliği yapılmıştır.

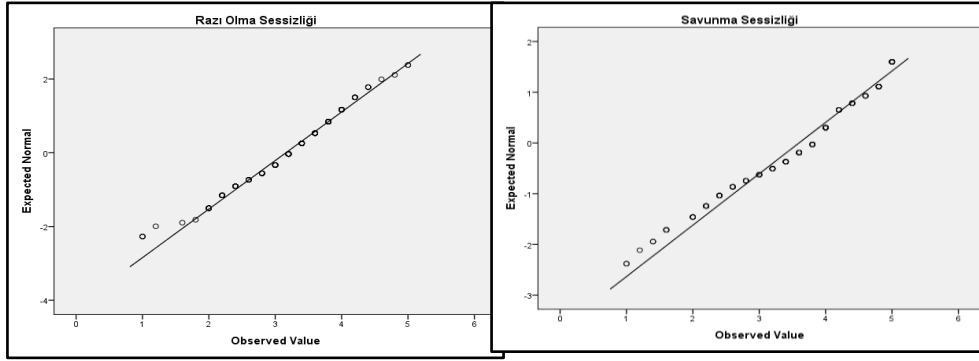
Araştırma kapsamında gerekli verilerin toplanabilmesi için öncelikle Ardahan Üniversitesi Bilimsel Yayın ve Etik Kurulundan 13.11.2020 tarih ve 67796128-000-E.2000027803 sayılı etik kurul onayı alınmıştır. Etik onayına istinaden araştırma yapılacak Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünden idari izin alınmış ve kurum gözetiminde gönüllü katılım esasında anket uygulaması yapılmıştır. Bu kapsamda kamu çalışanları ile yüz yüze görüşülerek (Covid 19 salgınından dolayı sosyal mesafe ve maske kuralına bağlı kalarak) araştırmanın amacı açıklanıp, onamları alınarak, anket formlarını doldurmaları sağlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların seçiminde “tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri” arasında yer alan “*kolayda örnekleme yöntemi*” kullanılmıştır. Anket yapılacak kurumda idari izinli çalışanların zorunlu etkisi nedeniyle fiili evrenin çok düşük seviyede olması, birimler arasındaki resmi ve fiili çalışan sayısının oransal olarak çok farklı hale gelmesi ile salgın kaynaklı sağlık ve zamansal riskler de dikkate alınarak “*kolayda örnekleme yöntemi*” tercih edilmiştir.

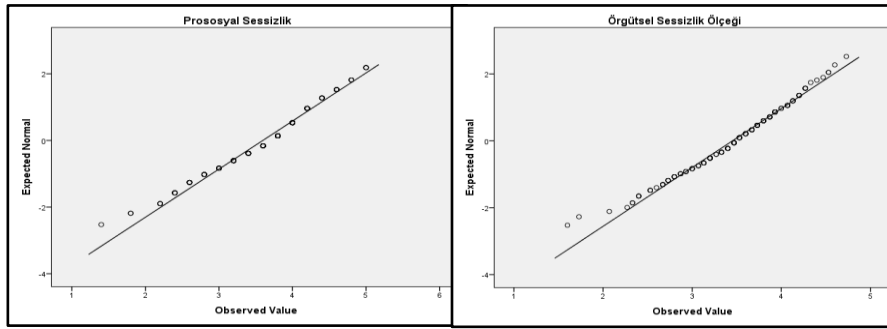
#### 4.5. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri ve Güvenilirliği

Araştırmada toplanan verilerin analizi için SPSS 21.0 programından yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde betimsel istatistikler olan aritmetik ortalama, frekans, standart sapma ve yüzde değerlerine bakılmıştır. Bu çalışma için parametrik analizlerin yapılabileceğini belirlemek için öncelikle ölçek verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Analiz sonucunda normal dağılım grafikleri ile birlikte basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar şekiller aracılığı ile aşağıda gösterilmiştir.

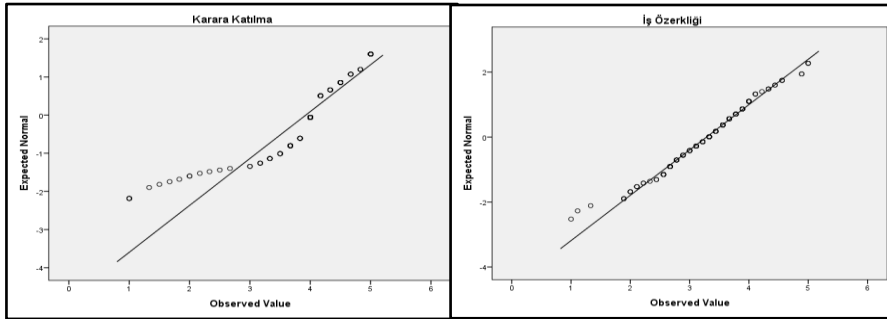
Şekil 1. Rız Olma Sessizliği ve Savunma Sessizliği Boyutu İçin Normal Dağılım Grafikleri



Şekil 2. Prososyal Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Normal Dağılım Grafikleri



Şekil 3. Karara Katılma ve İş Özerkliği Ölçeği İçin Normal Dağılım Grafikleri



Yukarıda verilen normal dağılım grafiklerine bakıldığında Karara Katılma ölçeğinde normal dağılımdan önemli bir sapma olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları ile iş özerkliği ölçeğinde önemli ölçüde bir normal dağılım olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile Karara Katılma ve İş Özerkliği Ölçeği İçin Elde Edilen Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	-0,461	0,290
Rız Olma Sessizliği	-0,370	0,235
Savunma Sessizliği	-0,557	-0,348
Prososyal Sessizlik	-0,463	0,050
Kararlara Katılma	-1,709	3,879
İş Özerkliği	-0,234	0,616

Normal dağılım analizi sonucunda Tablo 1'de görüldüğü gibi örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları ile iş özerkliği ölçeği için elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında görülmektedir. Karara katılma

ölçeğinde ise çarpıklık değerinin -2'ye yakın, basıklık değerinin ise +2'den büyük olduğu görülmektedir. Bu verilere göre örgütsel sessizlik ölçeği ve iş özerkliği ölçeğinden elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiğini, karara katılma ölçeğinden elde edilen verilerin normal dağılım göstermediğini söyleyebiliriz. Bu sonuçlara göre normal dağılım göstermeyen karara katılma ölçeğinde ikili karşılaştırmalar için Mann Whitnet-U testi, çoklu karşılaştırmalar için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Normal dağılım gösteren örgütsel sessizlik ölçeği ve iş özerkliği ölçeğinde ise ikili karşılaştırmalar için bağımsız T testi, çoklu karşılaştırmalar için Tek Yönlü Anova testi ve post hoc testi olarak Tukey testi kullanılmıştır.

**Tablo 2.** Örgütsel Sessizlik Ölçeği için 5 liLikert Ölçek Aralıkları

Ağırlık	Seçenek	Sınırlar
1	Kesinlikle katılmam	1,00 – 1,80
2	Katılmam	1,81 – 2,60
3	Kararsızım	2,61 – 3,40
4	Katılıyorum	3,41 – 4,20
5	Kesinlikle katılıyorum	4,21 – 5,00

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarını belirlemek için kullanılan ankette 5'li likert tipi ölçek kullanılmış olup elde edilen ortalama değerlerin yorumlanmasında kullanılacak ölçek aralıkları yukarıdaki Tablo2'de verilmiştir.

**Tablo 3.** Karara Katılma ve İş Özerkliği Ölçeği için 5 liLikert Ölçek Aralıkları

Ağırlık	Seçenek	Sınırlar
1	Kesinlikle katılmıyorum	1,00 – 1,80
2	Katılmıyorum	1,81 – 2,60
3	Kararsızım	2,61 – 3,40
4	Katılıyorum	3,41 – 4,20
5	Kesinlikle katılıyorum	4,21 – 5,00

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının karara katılma ve iş özerkliği düzeylerini belirlemek için kullanılan ankette 5'li likert tipi ölçek kullanılmış olup, elde edilen ortalama değerlerin yorumlanmasında kullanılacak ölçek aralıkları Tablo3'de verilmiştir.

**Tablo 4.** Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile Karara Katılma ve İş Özerkliği Ölçeği İçin Bu Çalışmada Elde Edilen Cronbach $\alpha$  İç Tutarlılık Değerleri

	Cronbach's Alpha	N of Items
Örgütsel Sessizlik Genel	0,808	15
Razı Olma Sessizliği	0,735	5
Savunma Sessizliği	0,928	5
Prososyal Sessizlik	0,667	5
Kararlara Katılma	0,916	6
İş Özerkliği	0,815	9

Bu araştırmada kullanılan 15 maddeden oluşan Örgütsel Sessizlik ölçeğinin Cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık değeri 0,808 olarak belirlenmiştir. 6 maddeden oluşan Kararlara Katılma ölçeğinde Cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık değeri 0,916 olarak ve 9 maddeden oluşan İş Özerkliği ölçeğinin Cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık değeri 0,815 olarak belirlenmiştir. Ölçeklerden elde edilen değerler güvenirliliğin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### 4.6. Araştırmanın Bulguları

Anketler aracılığı ile toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda muhtelif bulgular elde edilmiştir. Söz konusu bulgular anket formundaki sıralaması da dikkate alınarak ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine göre elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 5.** Kamu Çalışanlarının Demografik Bilgilerine Göre Dağılımlar

Demografik Özellikler	Değişkenler	f	%
Yaş	20-21	1	0,6
	22-23	2	1,2
	24 ve üzeri	169	98,3
Cinsiyet	Kadın	78	45,3
	Erkek	94	54,7
Kurumdaki hizmet süresi	0-5 yıl	13	7,6
	6-10 yıl	22	12,8
	11-15 yıl	40	23,3
	16 yıl ve üzeri	97	56,4
Boş zamanlarınızda ne yapmayı tercih edersiniz?	Kitap okurum	70	40,7
	Sinemaya giderim	32	18,6
	Tarihi yerleri gezerim	50	29,1
	Eğlence mekânlarına giderim	20	11,6
Eğitim durumu	Ortaokul	5	2,9
	Lise	25	14,5
	Lisans	119	69,2
	Lisansüstü	23	13,4
Günlük hayatta kendinizi nasıl tanımlarsınız?	Sessiz sakin	55	32,0
	Sosyal, dışa dönük	82	47,7
	Hiperaktif (hareketli)	19	11,0
	Sınırlı ve çabuk parlayan	16	9,3
Kadro	Sözleşmeli	9	5,2
	Memur / Uzman	146	84,9
	Müdür-Üst düzey yönetici	17	9,9

Araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik bilgilerinin verildiği Tablo 5'e göre araştırmaya katılan kamu çalışanlarının %98,3'ünün 24 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Diğer yaş grupları çok az olduğundan yaş değişkeni ile ilgili gruplar arası anlamlı fark analizleri yapılmayacaktır. Çalışanların %45,3'ü kadın, %54,7'si erkektir. Kamudaki hizmet sürelerine bakıldığında %56,4'ünün 16 yıl ve üzeri, %11-15 yıl arası hizmet yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların boş zamanlarında ne yapmayı tercih ettiklerine bakıldığında %40,7'sinin kitap okumayı, %29,1'inin tarihi yerleri gezmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Çalışanların eğitim durumlarında en yüksek grubu %69,2 ile lisans mezunları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların günlük hayatta kendilerini nasıl tanımladıkları sorusunda %47,7'lik grup sosyal ve dışa dönük olduklarını, %32,0'lik grup ise sessiz ve sakin olduklarını beyan etmişlerdir. Katılımcıların %84,9'unun memur veya uzman olarak çalıştıkları, %9,9'unun müdür veya üst düzey yönetimi olarak çalıştığını görüyoruz.

**Tablo 6.** Karara Katılma ve İş Özerkliği Ölçeği Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Adı	N	ORT	SS
Karara Katılma	172	3,92	0,81
İş Özerkliği	172	3,28	0,72

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının karara katılma ve iş özerkliği ölçeğine verdikleri cevaplara göre elde edilen ortalama puanlar ve standart sapma değerleri Tablo 4'de verilmiştir. Kamu çalışanlarının karara katılma ortalama puanı  $x=3,92\pm 0,81$  olarak elde edilmiştir. Buna göre kamu çalışanlarının kurumlarında karara katılma

düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. İş özerkliği ortalama puanı ise  $x=3,28\pm 0,72$  olarak belirlenmiş olup, kamu çalışanlarının iş özerkliği düzeylerinin orta seviyede olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 7.** Kamu Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutları – Karara Katılma Korelasyon Tablosu

	Spearman'srho	Razı Olma Sessizliği	Savunma Sessizliği	Prososyal Sessizlik	Örgütsel Sessizlik
Karara Katılma	CorrelationCoefficient	0,220**	0,300**	-0,078	0,236**
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,000	0,309	0,002
	N	172	172	172	172
** Korelasyon çift yönlü 0,01 düzeyinde anlamlıdır.					

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışları ile karara katılma düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizinde Spearman korelasyon katsayısına bakılmış ve sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyi ile karara katılma düzeyleri arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir ( $r = 0,236$   $p = 0,002$ ). Aynı şekilde razı olma sessizliği ile karara katılma düzeyleri arasında ( $r = 0,220$   $p = 0,004$ ) ve savunma sessizliği ile karara katılma düzeyleri arasında da ( $r = 0,300$   $p = 0,000$ ) pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

**Tablo 8.** Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Boyutları – İş Özerkliği Korelasyon Tablosu

		Razı Olma Sessizliği	Savunma Sessizliği	Prososyal Sessizlik	Örgütsel Sessizlik
İş Özerkliği	PearsonCorrelation	0,285**	0,210**	-0,034	0,236**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,006	0,662	0,002
	N	172	172	172	172
** Korelasyon çift yönlü 0,01 düzeyinde anlamlıdır.					

Araştırmaya katılan Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışları ile iş özerkliği düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizinde Pearson korelasyon katsayısına bakılmış ve sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir. Buna göre kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyi ile iş özerkliği düzeyleri arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir ( $r = 0,236$   $p = 0,002$ ). Aynı şekilde razı olma sessizliği ile iş özerkliği düzeyleri arasında ( $r = 0,285$   $p = 0,000$ ) ve savunma sessizliği ile iş özerkliği düzeyleri arasında da ( $r = 0,210$   $p = 0,006$ ) pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

**Tablo 9.** Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştıran T Testi Sonuçları

Sessizlik Türü	Cinsiyet	N	ORT	SS	t	P
Razı Olma Sessizliği	Kadın	78	3,14	0,78	-0,265	0,792
	Erkek	94	3,17	0,75		
Savunma Sessizliği	Kadın	78	3,47	1,05	-1,607	0,110
	Erkek	94	3,71	0,92		
Prososyal Sessizlik	Kadın	78	3,60	0,67	0,060	0,952
	Erkek	94	3,59	0,72		
Örgütsel Sessizlik	Kadın	78	3,40	0,55	-1,021	0,309
	Erkek	94	3,49	0,58		
** $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.						

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarını cinsiyet değişkenine göre değerlendirdiğimiz T testi analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir. Yapılan T testi sonuçlarında örgütsel sessizlik davranışlarında kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 10.** Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Hizmet Süresi Değişkenine Göre Karşılaştıran Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Sessizlik Türü	Hizmet Süresi	N	ORT	SS	F	P	FARK
Razı Olma Sessizliği	0-5 yıl	13	2,60	0,93	2,756	0,044 **	1 - 3 1 - 4
	6-10 yıl	22	3,22	0,63			
	11-15 yıl	40	3,27	0,79			
	16 yıl ve üzeri	97	3,18	0,73			
Savunma Sessizliği	0-5 yıl	13	3,26	0,98	1,152	0,330	
	6-10 yıl	22	3,68	0,86			
	11-15 yıl	40	3,79	0,87			
	16 yıl ve üzeri	97	3,55	1,05			
Sosyal Sessizlik	0-5 yıl	13	3,45	0,74	0,268	0,849	
	6-10 yıl	22	3,56	0,62			
	11-15 yıl	40	3,64	0,80			
	16 yıl ve üzeri	97	3,61	0,66			
Örgütsel Sessizlik	0-5 yıl	13	3,10	0,64	2,227	0,087	
	6-10 yıl	22	3,49	0,39			
	11-15 yıl	40	3,56	0,59			
	16 yıl ve üzeri	97	3,44	0,57			

\*\* P<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarını hizmet süresi değişkenine göre değerlendirdiğimiz Tek Yönlü Anova testi analiz sonuçları Tablo 10’da verilmiştir. Yapılan Tek Yönlü Anova testi sonuçlarında razı olma sessizliği boyutu için hizmet süresi 11-15 yıl olan çalışanların ( $x=3,27\pm0,79$ ) ve 16 yıl ve üzeri olan çalışanların ( $x=3,18\pm0,73$ ) düzeylerinin hizmet süresi 0-5 yıl arası olanlara göre ( $x=2,60\pm0,93$ ) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

**Tablo 11.** Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Boş Zaman Değerlendirme Değişkenine Göre Karşılaştıran Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Sessizlik Türü	Boş Zamanları Değerlendirme	N	ORT	SS	F	P
Razı Olma Sessizliği	Kitap okurum	70	3,21	0,73	0,262	0,853
	Sinemaya giderim	32	3,13	0,66		
	Tarihi yerleri gezerim	50	3,10	0,84		
	Eğlence mekânlarına giderim	20	3,21	0,82		
Savunma Sessizliği	Kitap okurum	70	3,66	1,02	0,382	0,766
	Sinemaya giderim	32	3,58	0,91		
	Tarihi yerleri gezerim	50	3,61	0,97		
	Eğlence mekânlarına giderim	20	3,39	1,06		
Sosyal Sessizlik	Kitap okurum	70	3,61	0,67	0,435	0,728
	Sinemaya giderim	32	3,52	0,78		
	Tarihi yerleri gezerim	50	3,58	0,73		
	Eğlence mekânlarına giderim	20	3,74	0,54		
Örgütsel Sessizlik	Kitap okurum	70	3,49	0,53	0,195	0,900
	Sinemaya giderim	32	3,41	0,59		
	Tarihi yerleri gezerim	50	3,43	0,60		
	Eğlence mekânlarına giderim	20	3,45	0,60		

\*\* P<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarını boş zaman değerlendirme değişkenine göre değerlendirdiğimiz Tek Yönlü Anova testi analiz sonuçları Tablo 11’de verilmiştir. Yapılan Tek Yönlü Anova testi sonuçlarında örgütsel sessizlik davranışlarında boş zaman değerlendirme grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 12.** Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştıran Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	ORT	SS	F	P
Razı Olma Sessizliği	Ortaokul	5	3,60	0,24	0,912	0,436
	Lise	25	3,26	0,73		
	Lisans	119	3,15	0,78		
	Lisansüstü	23	3,03	0,72		
Savunma Sessizliği	Ortaokul	5	3,64	0,61	0,041	0,989
	Lise	25	3,65	0,84		
	Lisans	119	3,58	1,03		
	Lisansüstü	23	3,63	1,02		
Prososyal Sessizlik	Ortaokul	5	3,92	0,95	0,382	0,766
	Lise	25	3,57	0,67		
	Lisans	119	3,59	0,68		
	Lisansüstü	23	3,57	0,74		
Örgütsel Sessizlik	Ortaokul	5	3,72	0,43	0,464	0,708
	Lise	25	3,49	0,52		
	Lisans	119	3,44	0,59		
	Lisansüstü	23	3,41	0,53		

\*\* P<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarını eğitim durumu değişkenine göre değerlendirdiğimiz Tek Yönlü Anova testi analiz sonuçları Tablo 12’de verilmiştir. Yapılan Tek Yönlü Anova testi sonuçlarında örgütsel sessizlik davranışlarında eğitim durumu grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 13.** Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Kendini Tanımlama Değişkenine Göre Karşılaştıran Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Sessizlik Türü	Kendini Tanımlama	N	ORT	SS	F	P	FARK
Razı Olma Sessizliği	Sessiz sakın	55	3,41	0,64	5,163	0,002 **	1 - 2
	Sosyal, dışa dönük	82	2,97	0,71			
	Hiperaktif (hareketli)	19	3,43	0,88			
	Sinirli ve çabuk parlayan	16	2,99	0,96			
Savunma Sessizliği	Sessiz sakın	55	3,64	1,01	0,050	0,985	
	Sosyal, dışa dönük	82	3,58	0,92			
	Hiperaktif (hareketli)	19	3,60	1,31			
	Sinirli ve çabuk parlayan	16	3,56	0,93			
Prososyal Sessizlik	Sessiz sakın	55	3,48	0,75	1,081	0,359	
	Sosyal, dışa dönük	82	3,65	0,64			
	Hiperaktif (hareketli)	19	3,76	0,61			
	Sinirli ve çabuk parlayan	16	3,51	0,84			
Örgütsel Sessizlik	Sessiz sakın	55	3,51	0,54	1,014	0,388	
	Sosyal, dışa dönük	82	3,40	0,52			
	Hiperaktif (hareketli)	19	3,60	0,72			
	Sinirli ve çabuk parlayan	16	3,35	0,69			

\*\* P<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarını kendini tanımlama değişkenine göre değerlendirdiğimiz Tek Yönlü Anova testi analiz sonuçları Tablo 13’de verilmiştir. Yapılan Tek Yönlü Anova testi sonuçlarında razı olma sessizliği boyutu için sessiz ve sakın olan çalışanların düzeylerinin ( $x=3,41\pm 0,64$ ) sosyal ve dışa dönük olanlara göre ( $x=2,97\pm 0,71$ ) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).



**Tablo 14.** Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Kadro Değişkenine Göre Karşılaştıran Anova Testi

Sessizlik Türü	Kadronuz	N	ORT	SS	F	P
Razı Olma Sessizliği	Sözleşmeli	9	3,27	0,77	0,466	0,628
	Memur / Uzman	146	3,14	0,77		
	Müdür-Üst düzey yönetici	17	3,31	0,67		
Savunma Sessizliği	Sözleşmeli	9	3,60	0,57	2,429	0,091
	Memur / Uzman	146	3,54	1,00		
	Müdür-Üst düzey yönetici	17	4,09	0,95		
Prososyal Sessizlik	Sözleşmeli	9	3,98	0,76	2,709	0,069
	Memur / Uzman	146	3,55	0,68		
	Müdür-Üst düzey yönetici	17	3,82	0,73		
Örgütsel Sessizlik	Sözleşmeli	9	3,62	0,46	3,074	0,049
	Memur / Uzman	146	3,41	0,57		
	Müdür-Üst düzey yönetici	17	3,74	0,49		
** P<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.						

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarını kadro değişkenine göre değerlendirdiğimiz Tek Yönlü Anova testi analiz sonuçları Tablo 14’de verilmiştir. Yapılan Tek Yönlü Anova testi sonuçlarında örgütsel sessizlik davranışlarında kadro grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 15.** Kamu Personelinin Karara Katılma Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi)

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann-Whitney U	P
Karara Katılma	Kadın	78	89,69	6995,50	3417,50	0,432
	Erkek	94	83,86	7882,50		
** P<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.						

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının karara katılma düzeylerini cinsiyet değişkenine göre değerlendirdiğimiz Mann Whitney U testi analiz sonuçları Tablo 15’de verilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında kamu çalışanlarının karara katılma düzeylerinde kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 16.** Kamu Çalışanlarının Karara Katılma Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırıldığı Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ortalaması	Ki Kare	P	FARK	
Hizmet Süresi	0-5 yıl	13	64,62	3,138	0,371	
	6-10 yıl	22	88,48			
	11-15 yıl	40	84,94			
	16 yıl ve üzeri	97	89,63			
Boş Zaman Değerlendirme	Kitap okurum	70	85,72	4,438	0,218	
	Sinemaya giderim	32	98,33			
	Tarihi yerleri gezerim	50	86,88			
	Eğlence mekânlarına giderim	20	69,35			
Eğitim	Ortaokul	5	67,30	8,670	0,034 **	1 - 3 2 - 3
	Lise	25	63,46			
	Lisans	119	92,90			
	Lisansüstü	23	82,61			
Kendini Tanımlama	Sessiz sakın	55	93,17	3,778	0,286	
	Sosyal, dışa dönük	82	84,57			
	Hiperaktif (hareketli)	19	91,34			
	Sinirli ve çabuk parlayan	16	67,69			
Kadronuz	Sözleşmeli	9	67,33	1,776	0,411	
	Memur / Uzman	146	86,86			
	Müdür-Üst düzey yönetici	17	93,53			
** P<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.						

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının karara katılma düzeylerini hizmet süresi, boş zaman değerlendirme, eğitim durumu, kendini tanımlama ve kadro değişkenine göre değerlendirdiğimiz Kruskal Wallis testi analiz sonuçları Tablo 16’da verilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında eğitim durumu değişkeni için lisans mezunu çalışanların karara katılma düzeylerinin lise mezunu olan ve ortaokul mezunu olan çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

**Tablo 17.** Kamu Çalışanlarının İş Özerkliği Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırıldığı T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	ORT	SS	t	P
İş Özerkliği	Kadın	78	3,16	0,71	-2,096	0,038 **
	Erkek	94	3,39	0,71		
** P<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.						

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının iş özerkliği düzeylerini cinsiyet değişkenine göre değerlendirdiğimiz T testi analiz sonuçları Tablo 17’de verilmiştir. Yapılan T testi sonuçlarında erkek çalışanların iş özerkliği düzeylerinin ( $x=3,39\pm0,71$ ) kadın çalışanlara göre ( $x=3,16\pm0,71$ ) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

**Tablo 18.** Kamu Çalışanlarının İş Özerkliği Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırıldığı Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Değişkenler		N	ORT	SS	F	P
Hizmet Süresi	0-5 yıl	13	2,92	0,86	2,592	0,054
	6-10 yıl	22	3,39	0,54		
	11-15 yıl	40	3,48	0,86		
	16 yıl ve üzeri	97	3,23	0,65		
Boş Zaman Değerlendirme	Kitap okurum	70	3,31	0,70	0,508	0,677
	Sinemaya giderim	32	3,36	0,67		
	Tarihi yerleri gezerim	50	3,18	0,74		
	Eğlence mekânlarına giderim	20	3,33	0,83		
Eğitim	Ortaokul	5	3,38	0,67	0,435	0,728
	Lise	25	3,25	0,62		
	Lisans	119	3,26	0,76		
	Lisansüstü	23	3,44	0,64		
Kendini Tanımlama	Sessiz sakın	55	3,35	0,58	2,136	0,098
	Sosyal, dışa dönük	82	3,15	0,68		
	Hiperaktif (hareketli)	19	3,50	0,89		
	Sinirli ve çabuk parlayan	16	3,48	0,98		
Kadronuz	Sözleşmeli	9	3,40	0,63	0,236	0,790
	Memur / Uzman	146	3,29	0,73		
	Müdür-Üst düzey yönetici	17	3,20	0,63		
** P<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.						

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının iş özerkliği düzeylerini hizmet süresi, boş zaman değerlendirme, eğitim durumu, kendini tanımlama ve kadro değişkenine göre değerlendirdiğimiz Tek Yönlü Anova testi analiz sonuçları Tablo 18’de verilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında gruplar arasında herhangi bir anlamlı fark görülmemiştir.

## SONUÇ

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının %98,3'ünün 24 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Diğer yaş grupları çok az olduğundan yaş değişkeni ile ilgili gruplar arası anlamlı fark analizleri yapılmayacaktır. Çalışanların %45,3'ü kadın, %54,7'si erkektir. Kamudaki hizmet sürelerine bakıldığında %56,4'ünün 16 yıl ve üzeri, %11-15 yıl arası hizmet yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların boş zamanlarında ne yapmayı tercih ettiklerine bakıldığında %40,7'sinin kitap okumayı, %29,1'inin tarihi yerleri gezmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Çalışanların eğitim durumlarında en yüksek grubu %69,2 ile lisans mezunları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların günlük hayatta kendilerini nasıl tanımladıkları sorusunda %47,7'lik grup sosyal ve dışa dönük olduklarını, %32,0'lik grup ise sessiz ve sakin olduklarını beyan etmişlerdir. Katılımcıların %84,9'unun memur veya uzman olarak çalıştıkları, %9,9'unun müdür veya üst düzey yönetimi olarak çalıştığını görüyoruz.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının karara katılma ve iş özerkliği ölçeğine verdikleri cevaplara göre elde edilen ortalama puanlar ve standart sapma değerlerine göre kamu çalışanlarının kurumlarında karara katılma düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Kamu çalışanlarının iş özerkliği düzeylerinin orta seviyede olduğunu söyleyebiliriz. Örgütsel sessizlik düzeyi ile karara katılma düzeyleri arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Aynı şekilde razı olma sessizliği ile karara katılma düzeyleri arasında ve savunma sessizliği ile karara katılma düzeyleri arasında da pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik düzeyi ile iş özerkliği düzeyleri arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Aynı şekilde razı olma sessizliği ile iş özerkliği düzeyleri arasında ve savunma sessizliği ile iş özerkliği düzeyleri arasında da pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik davranışlarını cinsiyet değişkenine göre değerlendirdiğimizde örgütsel sessizlik davranışlarında kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Örgütsel sessizlik davranışlarını hizmet süresi değişkenine göre değerlendirdiğimiz de razı olma sessizliği boyutu için hizmet süresi 11-15 yıl olan çalışanların ve 16 yıl ve üzeri olan çalışanların örgütsel sessizlik davranış düzeylerinin hizmet süresi 0-5 yıl arası olanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel sessizlik davranışlarını boş zaman değerlendirme değişkenine göre değerlendirdiğimizde örgütsel sessizlik davranışlarında boş zaman değerlendirme grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Örgütsel sessizlik davranışlarını eğitim durumu değişkenine göre değerlendirdiğimiz örgütsel sessizlik davranışlarında eğitim durumu grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Örgütsel sessizlik davranışlarını kendini tanımlama değişkenine göre değerlendirdiğimiz de razı olma sessizliği boyutu için sessiz ve sakin olan çalışanların düzeylerinin sosyal ve dışa dönük olanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel sessizlik davranışlarını kadro değişkenine göre değerlendirdiğimizde örgütsel sessizlik davranışlarında kadro grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının karara katılma düzeylerini cinsiyet değişkenine göre değerlendirdiğimiz de karara katılma düzeylerinde kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Karara katılma düzeylerini hizmet süresi, boş zaman değerlendirme, eğitim durumu, kendini tanımlama ve kadro değişkenine göre değerlendirdiğimiz de eğitim durumu değişkeni için lisans mezunu çalışanların karara katılma düzeylerinin lise mezunu olan ve ortaokul mezunu olan çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının iş özerkliği düzeylerini cinsiyet değişkenine göre değerlendirdiğimizde erkek çalışanların iş özerkliği düzeylerinin kadın çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. İş özerkliği düzeylerini hizmet süresi, boş zaman değerlendirme, eğitim durumu, kendini tanımlama ve kadro değişkenine göre değerlendirdiğimiz de gruplar arasında herhangi bir anlamlı fark görülmemiştir.

**KAYNAKLAR**

2020/8 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi (29.05.2020 tarih ve 31139 - Mükerrer sayılı Resmi Gazete).

AÇIKGÖZ, Kemal (1988), “*Katılmanın Kuramsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları*”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, S.20(1-2), ss.21-28.

ALPARSLAN, Ali ve KAYALAR, Murat (2012), “*Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri*”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.4(6), ss.136-147.

ASLAN, Recep (2020), “*Kovid-19 Fizyoloji ve Psikolojiyi Nasıl Etkiliyor?*”, **Göller Bölgesi Aylık Ekonomi ve Kültür Dergisi**, S.8(88), ss.47-53.

AYDIN, Mustafa (1994), **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

BALAY, Refik (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000), **Örgütsel Davranış**, Feryal Matbaası, Ankara.

BATEMAN, Thomas S. ve ZEITHAML, Carl P. (1990), **Management: Function and Strategy**, Richard D. Irwin Inc., Boston.

BAY, Murat ve BAYRAÇ, Ahmet (2021), “*Örgütsel Sessizlik*”, **Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel naliz ve Ölçekler** (Ed.Murat Ak), Nobel Yayınları, Ankara, ss.483-507.

BENLİ, Abdurrahman ve CEREV, Gökçe (2017), “*Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik İlişkisi: Turizm Çalışanları Örneği*”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.15(30), ss.411-433.

BLACKMAN, Deborah ve SADLER-SMİTH, Eugene (2009), “*The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning*”, **Management Learning**, S.40(5), ss.569–585.

BLINKINSOPP, John ve EDWARDS, Marissa S. (2008), “*On Not Blowing the Whistle: Quiescent Silence as an Emotion Episode*”, **Emotions, Ethics and Decision-Making** (Ed. W. J. Zerbe, C. E. J. Hartel ve N. M. Ashkanasy), JAI Press, Bingley (UK), ss.181-206.

BOWEN, Frances ve BLACKMON, Kate (2003), “*Spirals of Silence: the Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*”, **Journal of Management Studies**, S.40(6), ss.1393-1417.

BRINK, Alisa G., EMERSON, David J. ve YANG, Ling (2016), “*Job Autonomy and Counter Productive Behaviors in Chinese Accountants: the Role of Job – Related Attitudes*”, **Journal of International Accounting Research**, S.15(1), ss.115-131.

ÇAKICI, Ayşehan (2007), “*Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri*”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.16(1), ss.145-162.

DOĞAN, Hulusi ve CAN, Ali (2009), “*Örgütlerde Mesleki Özerklik Sorunu ve Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde Ampirik Bir Çalışma*”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.18(1), ss.133–148.

DYNE, Linn Van, ANG, Soon ve BOTERO, Isabel C. (2003), “*Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multi Dimensional Constructs*”, **Journal of Management Studies**, S.40 (6), ss.1359-1392.

DYSVİK, Anders ve KUVAAS, Bård (2011), “*Intrinsic Motivation as a Moderator on The Relationship Between Perceived Job Autonomy and Work Performance*”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, S.20(3), ss.367-387.

EDMONSON, Amy C. (1999), “*Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams, Administrative*”, **Science Quarterly**, S.44(2), ss.350-383.

EREN, Erol (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 6. Baskı.

GEPHART, Jennifer J. Kish, DETERT, James R., TREVIÑO, Linda Klebe ve EDMONSON, Amy C. (2009), “*Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear At Work*”, **Research in Organizational Behavior**, S.29, ss.1-31.

- GREENBERG, Jerald ve BARON, Robert A. (2003), **Behaviour in Organisations: Understanding and Managing The Human Side of Work**, Prentice Hall, Pearson Education.Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 8<sup>th</sup> Edition.
- GÜLERYÜZ, Evrim ve AYDIN, Orhan (2006), “*İş Kontrolü ve Kontrol İsteği İle Tükenmişlik ve Fiziksel Sağlık Arasındaki İlişkiler*”, **Türk Psikoloji Dergisi**, S.21(58), ss.59-76.
- HACKMAN, J. Richard ve OLDHAM, Greg R. (1975), “*Development of the Job Diagnostic Survey*”, **Journal of Applied Psychology**, S.60(2), ss.159-170.
- HOY, Wayne K. ve MİSKEL, Cecil G. (2010), **Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama** (Çev. Selahattin Turan), Nobel Yayınları, Ankara.
- KÂHYA, Cem (2013), “*Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- KARACAOĞLU, Korhan ve CİNGÖZ, Ayşe (2009), “*İşgören Sessizliğin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı*”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir, ss.21-23.
- KARASAR, Niyazi (1999), **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. (8.baskı). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KESİCİ, Mustafa (2014), “*Aşçıların Mesleki Özerklikleri ile Yaratıcılık Süreci İlişkisi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KOLARSKA, Lena ve ALDRİCH, Howard (1980), “*Exit, Voice, and Silence: Consumers’ and Managers Responses to Organizational Decline*”, **Organization Studies**, S.1(1), ss.41–58.
- KUTANİS, Pınar (2018), “*Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tatmini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- LUMPKİN, Tom ve DESS, Gregory (1996), “*Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*”, **Academy of Management Review**, S.21(1), ss.135-172.
- MORGESON, Frederick ve HUMPHREY, Stephen (2006), “*The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work*”, **Journal of Applied Psychology**, S.91(6), ss.1321-1339.
- ÖZDOĞRU, Mehmet ve AYDIN, Bahri (2016), “*The Relationship Among Elementary School Teachers' Participation in Decision-Making, Their Desire, and Motivation Levels*”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.12(2), ss.357-367.
- PARNELL, John ve CRANDALL, William (2001), “*Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of The Propensity for Participative Decision Making Scale*”, **Personnel Review**, S.30(5), ss.523-535.
- REEVE, Johnmarshall (2006), “*Teachers as Facilitators: What Autonomy Supportive Teachers Do and Why Their Students Benefits*”, **The Elementary School Journal**, S.106(3), ss.225-236.
- PREMEAUX, Sonya Fontenot ve BEDEIAN, Artur (2003), “*Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in The Workplace*”, **Journal of Management Studies**, S.40(6), ss.1537-1562.
- SONGUR KARAKURT, Tuğba (2020), “*Öğretmenlerin Okullarda Alınan Kararlara Katılma Durumları ile Eleştirel Düşünme Eğilimleri Arasındaki İlişki*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- SPECTOR, Paul (1986), “*Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work*”, **Human Relations**, S.39(11), ss.1005-1016.
- T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI (2021), “*Türkiyedeki Günlük Covid-19 Vaka Sayıları*”, **E-Haber**, <https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/tr/haberler/turkiyedeki-gunluk-covid-19-vaka-sayilari.html> (Erişim Tarihi: 15.12.2020).

- TKGM – TAPU VE KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (2019), **2019-2023 Stratejik Plan**, TKGM Yayını, Ankara, [https://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/2020-10/stratejik\\_plan\\_2019\\_2023-guncelleme-15.11.2019.pdf](https://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/2020-10/stratejik_plan_2019_2023-guncelleme-15.11.2019.pdf) (Erişim Tarihi: 21.12.2020).
- TORTOP, Nuri (1990), **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara.
- TURAN, Abdulmenaf ve HAMZA ÇELİKİYAY, Hicran (2020), “*Türkiye’de Kovid-19 ile Mücadele: Politikalar ve Aktörler*”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.3(1), ss.1-25.
- URAL, Ayhan ve AKSAY, Orhan (2008), “*Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı*”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, S.6(3), ss.433-460.
- URAS, Meral (1995), “*Karara Katılmada Kabul Alanı Modeli*”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, S.1(1), ss.121-130.
- VAKOLA, Maria ve BOURADAS, Dimitris (2005), “*Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation*”, **Employee Relations**, S.27(5), ss.441-458.
- WHO (2020a). <https://www.who.int/csr/don/05-january-2020-pneumonia-ofunkown-cause-china/en/> (Erişim Tarihi: 21.12.2020).
- WHO (2020b). <http://www.euro.who.int/en/healthtopics/healthemergencies/coronavirus-covid-19/covid-19-latest-updates> (Erişim Tarihi: 21.12.2020).
- WHO (2020c). <http://experience.arcgis.com/experience/685d0ace521648f8a5beeee1b9125cd>, (Erişim Tarihi: 21.12.2020).
- WILENSKY, Harold (1964), “*The Professionalization of Everyone?*”, **American Journal of Sociology**, S.70(2), ss.137-158.
- YOLSAL, Murat (2020), “*Yüksek Katılımlı İş Sistemlerinin İnovatif İş Davranışı Üzerindeki Etkisi: İş Yeri Sosyal Desteğinin Aracılık Rolü*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ZHU, Hengbo, WEI, Li ve NIU, Ping (2020), “*The Novel Coronavirus Outbreak in Wuhan, China*”, **Global Health Research and Policy**, S.5(6), ss.1-3.



ISSN: 2636-8048

# Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi

International Journal of Management Academy

Uluslararası  
Yönetim Akademisi Dergisi