



BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

J O M E L I P S

JOURNAL OF MANAGEMENT ECONOMICS
LITERATURE ISLAMIC AND POLITICAL SCIENCES

YÖNETİM, EKONOMİ, EDEBİYAT, İSLAMİ VE POLİTİK BİLİMLER DERGİSİ

İşbirlikçi Liderlik ve Organizasyon Başarısına Etkileri
Collaborative Leadership And Its Effects On Organizational Success

AB Ülkelerinde Göçmen Karşıtlığı ve Aşırılıkçı Sağ:
Yunanistan ve Almanya Örneği
Anti-Immigration And Extreme Right Wing Politics In Eu Countries:
Example Of Greece And Germany

Entropi Tabanlı PROMETHEE Yöntemi ile Covid-19 Pandemisinin
Finansal Performans Üzerindeki Etkisinin Araştırılması:
Bilişim Sektörü
Investigation of the impact of COVID-19 pandemic on financial
performance by entropy-based PROMETHEE method: IT Sector Case

Rekabet Üstünlüğü Elde Etmede Toplam Kalite Yönetiminin
Etkileri
The Effects of Total Quality Management in Gaining Competitive
Advantage

BARTIN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**JOMELIPS JOURNAL OF MANAGEMENT ECONOMICS
LITERATURE ISLAMIC AND POLITICAL SCIENCES**

**YÖNETİM, EKONOMİ, EDEBİYAT, İSLAMİ VE POLİTİK
BİLİMLER DERGİSİ**

ISSN: 2547-9512

CİLT:7 SAYI 2 YIL: 2022

Sahibi:

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Adına

Rektör Prof. Dr. Orhan UZUN

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Ömer BAYKAL, Bartın Üniversitesi obaykal@bartin.edu.tr

Editör Yardımcısı:

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif PEÇE apece@bartin.edu.tr

Bölüm Editörleri:

Prof. Dr.. Şaban ESEN Bartın Üniversitesi İşletme sabanesen@bartin.edu.tr

Prof. Dr. Mahmut BOZAN Kamu Yönetimi- Uluslararası İlişkiler Bartın Üniversitesi mbozan@bartin.edu.tr

Prof. Dr. Alper AYTEKİN, Bartın Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri aytekin@bartin.edu.tr

Doç. Dr. Mustafa HİZMETLİ Bartın Üniversitesi Tarih Bölümü mhizmetli@bartin.edu.tr

Doç. Dr. Said CEYHAN Bartın Üniversitesi İktisat akamaci@bartin.edu.tr

Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ Bartın Üniversitesi İşletme ayhankarakas74@gmail.com

Doç. Dr. Üyesi Haluk ÖNER Bartın Üniversitesi Edebiyat honer@bartin.edu.tr

Mizanpaj:

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif PEÇE

Kapak Tasarımı:

Mehmet ACAR

Yayın Kurulu (Editorial Board)

Prof. Dr. Şaban ESEN Bartın Üniversitesi sabanesen@bartin.edu.tr

Prof. Dr. Mahmut BOZAN Bartın Üniversitesi mbozan@bartin.edu.tr

Prof. Dr. Hamza ÇEŞTEPE Bülent Ecevit Üniversitesi hamzac@hotmail.com

Prof. Dr. İbrahim DELİCE Cumhuriyet Üniversitesi delice@cumhuriyet.edu.tr

Prof. Dr. İsmail CERİTLİ Antalya Bilim Üniversitesi ismail.ceritli@antalya.edu.tr

Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN Dicle Üniversitesi abilen@gmail.com

Prof. Dr. Kahraman ÇATI Düzce Üniversitesi kahramancati@duzce.edu.tr

Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ Düzce Üniversitesi selamiyildiz@duzce.edu.tr

Prof. Dr. Mehmet ZELKA Üsküdar Üniversitesi mehmet.zelka@uskudar.edu.tr

Prof. Dr. Metin SABAN Bartın Üniversitesi metin.saban@bartin.edu.tr

Prof. Dr. Said KINGİR Sakarya Üniversitesi saidkingir@hotmail.com

Prof. Dr. Ertuğrul YILDIRIM Bülent Ecevit Üniversitesi ertugruly@beun.edu.tr

Doç. Dr. Yasin BOYLU Gazi Üniversitesi yasinboylu@gmail.com

Prof. Dr. Alper AYTEKİN, Bartın Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri aytekin@bartin.edu.tr

Doç. Dr. Ahmet KAMACI Bartın Üniversitesi akamaci@bartin.edu.tr

Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ Bartın Üniversitesi ayhankarakas74@gmail.com

Doç. Dr. M. Said CEYHAN Bartın Üniversitesi sceyhan@bartin.edu.tr

Doç. Dr. Yaşar ÖZ Bartın Üniversitesi yasaroz@bartin.edu.tr

Doç. Dr. Haluk ÖNER Bartın Üniversitesi honer@bartin.edu.tr

Bilimsel Danışma ve Hakem Kurulu (Advisory and Review Comitte)

Prof. Dr. Şaban ESEN, Bartın Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Mahmut BOZAN, Bartın Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Alper AYTEKİN, Bartın Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Tayyar ARI, Uludağ Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY, Anadolu Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Ramazan KAPLAN, Ankara Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Selahattin Karabınar, İstanbul Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. M. Lütfullah Karaman, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Aydın Topaloğlu, İstanbul Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Yasemin Köse, Bülent Ecevit Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Orhan BATMAN, Sakarya Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. İsmail CERİTLİ, Bartın Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Michelangelo Guida, İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Hamza ÇEŞTEPE, Bülent Ecevit Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Şükrü Balcı, Selçuk Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Stanislav IVANOV, Varna University of Managment, Bulgaria

Prof. Dr. Halit Keskin, Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Kahraman ÇATI, İnönü Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Erdinç Yazıcı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Yakup CİVELEK, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Hacı İbrahim DELİCE, Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Kashif HUSSAİN, UCSI University, Malaysia

Prof. Dr. Said KINGİR, Sakarya Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Mustafa Sakal, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Aziz KUTLAR, Sakarya Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Recep TARI Kocaeli Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Rahmi YAMAK, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ, Düzce Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. İsmail KÜÇÜKAKSOY, Dumlupınar Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Ömer ÇAHA, Mardin Artuklu Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Şenol Durgun, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Ertuğrul YILDIRIM, Bülent Ecevit Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Fatih YARDIMCIOĞLU, Sakarya Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. M. Said CEYHAN, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Mevlüt TATLIYER, Medipol Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Ahmet KAMACI, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Abdülkadir GÖLCÜ, Selçuk Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Erdoğan EKİZ, King Abdulaziz University, Saudi Arabia
Doç. Dr. Ahmet EYİM, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Türkiye
Doç. Dr. Mahirah KAMALUDİN, Universiti Malaysia Terengganu, Malaysia
Doç. Dr. Mehmet Saim AŞÇI, Medipol Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Yaşar ÖZ, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Elif BAYKAL, Medipol Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Nuray TÜRKER, Karabük Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Oğuzhan BİLGİN, Gazi Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Şevki ULAMA, Sakarya Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Haluk ÖNER, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Zainizam ZAKARİYA, Sultan Idris Education University (UPSI), Malaysia
Doç. Dr. Ali ÖZTÜREN, Eastern Mediterranean University, Cyprus
Dr. Öğr. Üyesi Ömer BAYKAL, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Ramazan ARSLAN, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Osman Bayraktar, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Said KÖSE, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Enes Bal, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Yaşar AKÇA, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Atıf AKGÜN, Ege Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Gizem AKCAN, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi. Abdurrahman BABACAN, Medipol Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Cüneyd AYDIN, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Tuna BEŞEN DELİCE, Bartın Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Abdulkadir BİLEN, Dicle Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Yusuf BİLGİN, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi. İsmail Fatih CEYHAN, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi. Emrah ÇETİN, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi. Marhanum CHE MOHD SALLEH, International Islamic University Malaysia,
Dr. Öğr. Üyesi. Ayşe Gül ÇIVGIN, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi. Kamil COŞTU, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Abdulmecit KARAASLAN, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Erdoğan KÖYÜ, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Hande KÜÇÜKÖNDER, Bartın Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi YUSUF PUSTU Gazi Üniversitesi. Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Uygur Dursun YILDIRIM Gaziantep Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Hale ÖZDOĞAÇ ÖZGİT, Cyprus International University, Cyprus
Dr. Öğr. Üyesi Uygur Dursun YILDIRIM Gaziantep Üniversitesi, Türkiye

Yabancı Dil Editörü:

Öğr. Gör. Pınar ÇELEBİ DEMİRARSLAN Bartın Üniversitesi pdemirarslan@bartin.edu.tr

Değerli Akademisyenler;

2016 yılında Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü adına yayınlanmaya başlayan JOMELIPS dergisi bu sayıdan itibaren üniversitemiz bünyesinde akademik faaliyetlere başlamış olan Lisansüstü Eğitim Enstitüsü adına yayın hayatını sürdürecektir. Dergimiz yayınlanan 10. sayısı ile 5. yaşını doldurmuştur. Bu süre zarfından dergimize katkı veren tüm yazarlarımıza, hakemlerimize, akademik ve idari personelimize teşekkürü ederiz.

JOMELIPS dergisi sosyal bilimler alanında akademik standartlarda hazırlanmış, araştırma makalesi, derleme makale, örnek olay, kitap tanıtımı çalışmalarını yayımlayarak sosyal bilimler alanına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. JOMELIPS, ulusal hakemli bir dergi olup, haziran ve aralık aylarında yılda iki kez yayınlanmaktadır. Elektronik olarak yayın faaliyetini sürdüren dergimiz belirtildiği takdirde lisansüstü tezlerden üretilmiş akademik çalışmalara da bünyesinde yer vermektedir. Dergimizin dili Türkçe ve İngilizce olup her bir çalışma yedi ayrı bilimsel indekste kendisine yer bulmaktadır. “Ulusal hakemli” statüsünde olan dergimizin TR Dizin/Ulakbim’de taranması için gerekli çalışmaları devam etmektedir.

JOMELIPS dergisi için temel değer özgünlüktür. Dergimize gelen akademik çalışmalar öncelikle biçim açısından kontrol edilmekte, daha sonra Turnitin yardımıyla incelenmektedir. İstenilen niteliğe haiz eserler alanında yetkin bölüm editörleri tarafından konusunda uzman hakemlerin değerlendirmesine sunulmaktadır. Kör hakem uygulaması aracılığıyla iki ayrı incelemeden geçen çalışmalar, gerekli düzeltmeler dahilinde yayınlanabilmektedir.

14. Sayımızın yayınlanması sırasında desteklerini esirgemeyen Rektörümüz Sayın Prof. Dr. Orhan Uzun’a, Enstitü Müdürümüz Prof. Dr. H. Selma Çelikyay’a şükranlarımızı sunuyorum. Ayrıca dergimizin yardımcı editörü Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif Peçe’ye, değerli yazarlarımıza, hakemlerimize, alan editörlerimize, mizanpaj konusunda yardımcı olan öğrencimiz Çağrı Özdal’a teşekkürü bir borç biliyorum.

1 Ocak 2023 tarihinden itibaren 15. sayımız için makale kabulü başlayacaktır. Önümüzdeki sayı için son gönderim tarihi 1 Haziran 2023’dir. Gönderilecek yazıların biçim bakımından dergi şablonuna uyması, ORCID numarasının eklenmesi önem arz etmektedir. Dergimize katkı yapmak isteyen, akademik dünyaya özgün eserler sunmayı hedefleyen siz değerli bilim insanlarını dergimize davet ediyoruz. Dergimiz sizlerin katkılarıyla daha da güçlenecektir. Saygılar.

Doç. Dr. Ömer BAYKAL

Editör

İÇİNDEKİLER

EDİTÖR NOTU.....vi

İÇİNDEKİLER.....vii

İşbirlikçi Liderlik Ve Organizasyon Başarısına Etkileri.....1-14

Collaborative Leadership And Its Effects On Organizational Success

**AB Ülkelerinde Göçmen Karşıtlığı Ve Aşırılıkçı Sağ: Yunanistan Ve Almanya
Örneği.....15-48**

Anti-Immigration And Extreme Right Wing Politics In Eu Countries: Example Of Greece
And Germany

**Entropi Tabanlı PROMETHEE Yöntemi ile Covid-19 Pandemisinin Finansal
Performans Üzerindeki Etkisinin Araştırılması: Bilişim Sektörü49-92**

Investigation of the impact of COVID-19 pandemic on financial performance by entropy-
based PROMETHEE method: IT Sector Case

Rekabet Üstünlüğü Elde Etmede Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri.....93-115

The Effects of Total Quality Management in Gaining Competitive Advantage

Makale Yazım Kuralları.....116-120

İŞBİRLİKÇİ LİDERLİK VE ORGANİZASYON BAŞARISINA ETKİLERİ

Dr. Öğretim Üyesi Emel KESİM*

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Zonguldak Meslek Yüksekokulu

emel.kesim@beun.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-2914-875X

Dr. Mustafa Güçlü KAYHAN

guclu.kayhan@gmail.com, Orcid ID: 0000-0002-1332-4931

ÖZ

Bu çalışmanın amacı liderlik tanımlarını etkileyen yaklaşımların gelişim süreçlerine değinerek işbirlikçi liderlik kavramını açıklayıp işbirlikçi liderin organizasyon başarısına etkilerini ortaya koymaktır. Çalışmada yönetim, yönetici ve lider, liderlik tanımlarını etkileyen yaklaşımlar olan özellikler, davranışsal, durumsal ve modern yaklaşımlar olmak üzere gelişim süreci, işbirlikçi liderliğin anlamıyla ilgi tanımsal açıklamalar hakkında bilgi verilmiştir. Sonuç olarak işbirlikçi liderin organizasyon başarısı üzerinde etkisi ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İşbirliği, işbirlikçi lider rolleri ve yetkinlikleri, başarı kriterleri

COLLABORATIVE LEADERSHIP AND ITS EFFECTS ON ORGANIZATIONAL SUCCESS

ABSTRACT

The aim of this study is to explain the concept of collaborative leadership by referring to the development processes of the approaches that affect the definitions of leadership and to reveal the effects of the collaborative leader on organizational success. In the study, information is given about management, manager and leader, the features that affect the definitions of leadership, the development process including behavioral, situational and modern approaches, and descriptive explanations about the meaning of collaborative leadership. As a result, suggestions were made about the effect of the collaborative leader on the success of the organization.

Keywords: Collaboration, collaborative leader roles and competencies, success criteria.

GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar insan gruplarının yönlendirilmesi, yani belli amaçlar doğrultusunda motive edilip örgüt, kurum veya topluluk için istenilen hedeflere ulaşılmasının sağlanması gerekli olmuştur. Bu durum işletmecilik literatürüne yönetim, yönetici ve lider kavramları olarak girmiştir. Yönetim, örgütü oluşturan grupların istenilen hedeflere ulaşmasını sağlamak amacıyla planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrolüyle ilgili işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesiyle ilgiliyken, bunları gerçekleştiren kişi de yönetici olarak tanımlanmıştır. Zaman içinde insan faktörüyle birlikte yöneticilik/yönetici kavramı liderlik/lider kavramına doğru evrilmeye başlamıştır. Bu iki kavram çoğunlukla birbirine girmiş fakat birbirinden de bir o kadar ayrılmıştır. Lider, liderlik ve liderlik etme kelimelerinin Anglosakson köklerden gelen “yol” veya “yön” anlamına gelen “lead” kelimesinden türemiştir (Tabak ve Sığırı, 2014:377). Türk Dil Kurumu sözlüğünde lider, “önder, şef” olarak, liderlik ise “liderin görevi ve önderlik” olarak ifade edilmiştir (TDK, 2016). Liderlik genel olarak, lider olarak nitelenen kişinin izleyenlerini örgüt amaçlarına ulaşmalarını sağlayan çabalarının bütünü olarak tanımlanabilir (Çetin, 2009: 21). Liderliği kısaca örgütü oluşturan kişilerin belirli amaçlar etrafında birleştirilerek onları motive etmek için gerekli olan kişisel özellikler, bilgi ve deneyim olarak ifade edilebilir.

Yönetici ve lider arasındaki fark da üzerinde çokça düşünülen, tartışılan ve çeşitli araştırmalara konu olan kavramlardır. Gerçekleştirilen çalışmalar yöneticilik/yönetici ve liderliğin/lider farklılıkları, yaklaşımları ve en nihayetinde de bu iki farklı kişinin gösterdiği davranışlar üzerine yoğunlaşmıştır.

1.LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlikle ilgili geçmişten bugüne birçok çalışma ve yaklaşım ortaya konmuştur. Liderlik çalışmaları “Özellikler Yaklaşımı” ile başlanmış, bunu izleyen evrede “Davranışsal Yaklaşım”, “Durumsallık Yaklaşımı” ve “Modern Yaklaşım” ile devam etmiştir.

Özellikler Yaklaşımı lider özelliklerine atıf yaparken, hedef; lideri lider yapan özelliklerin ortaya konulması ve bu çerçevede ihtiyaç duyulacak geleceğin liderlerinin ortaya çıkarılıp

geliştirilmesidir. Bu kurama göre kişinin sahip olduğu fiziksel ve bilişsel özelliklerin liderliği biçimlendirdiği yani doğuştan geldiği üzerinde durulmuştur. Özellikler yaklaşımının temsilcileri, sayılan özelliklere sahip kişilerin diğerlerinden farklılaşarak lider olarak ortaya çıkacaklarını ifade etmişlerdir (Demir vd., 2010: 132). Kuramla ilgili gerçekleştirilen ilk çalışmaların, liderin diğerlerinden farklılıklarının ortaya çıkarılması üzerine yoğunlaştığı görülmüştür. Yaklaşım ile ilgili diğer çalışmalarda da başarı elde etmiş liderlerle daha az başarı elde etmiş liderlerin arasında farklılığa sebep olan özelliklerinin bulunması üzerine araştırmalar yapılmıştır (Şahin, 2012: 145).

Davranışsal Yaklaşım ise özellikler yaklaşımının liderlik konusunu açıklamada yetersiz kaldığını ileri süren araştırmacıların konu hakkında bilgi ve görüşlerini artırmak için geliştirdikleri bir teoridir. Bu yaklaşımda, liderlerin her zaman aynı özellikleri göstermediklerinin ortaya çıkması sonucunda lider davranışları üzerinde durulmuştur (Küçüközkan, 2015: 88). Bu yaklaşımda liderin izleyenleriyle olan iletişimi, yetki devri, denetim şekli gibi davranışları üzerinde durulmuş ve lider davranışlarının izleyenler tarafından kabul edilmesiyle liderliğin kabul edildiği ifade edilmiştir. Liderliği biçimlendiren ve ortaya çıkaran faktörler olarak da liderin, liderlik yaptığı grubun yapısı ve amaçları önem kazanmıştır (Polat ve Arabacı, 2015: 212).

Liderlik üzerine çalışılan bir diğer yaklaşım da Durumsallık Yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre liderlik tanımlaması yapılırken, özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımda sözü edilen niteliklere ve özelliklere “durum” eklenmiştir. Yaklaşım tek bir liderlik şeklinin olmadığı farklı koşullarda farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkacağını ifade etmiştir (Saltürk, 2008: 61).

Yukarıda adı verilen örgütleri saran çevrenin sürekli olarak bir devinim içinde olması farklı yaklaşımların geliştirilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu durumdan dolayıdır ki yönetim bilminde çalışma ortaya koyan araştırmacılar modern yaklaşımlar adı verilen modern liderlik teorileri üzerine çalışma yapmaya başlamıştır. Modern liderlik yaklaşımına bakıldığında liderin kendiliğinden ortaya çıkmadığı ifade edilebilir. Bu yaklaşıma göre lider vizyon sahibi, bu vizyonu izleyenlerine benimseterek, onu ortak hedef haline getiren ve plan

yapan kişidir. Bu kişilerin liderlik için hiyerarşik kademedede herhangi bir pozisyona ihtiyaçları yoktur.

Modern liderlik teorisi ana başlığı altında da etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik ve işbirlikçi liderlik gibi yeni liderlik tarzları türetilirken (Bozkurt ve Göral, 2013:5) geleneksel yaklaşımlar arasında otokratik, tam serbesti tanıyan, katılımcı veya demokratik liderlik tarzları da bulunmaktadır. Çalışmanın özünde işbirliği ve işbirlikçi liderlik üzerinde durulurken ifade edilen tarzlarla benzeşen veya ayrışan yönleri de ortaya konulacaktır.

Geleneksel liderlik tarzları irdelendiğinde şu tarzlar göze çapmaktadır. Otokratik liderlik tarzında lider kendi hedeflerine ve inançlarına uygun bir şekilde, hızlı, izleyenlerinin fikirlerine danışmadan bağımsız bir şekilde karar alıp uygulattığı bir tarz olarak görülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Yeo (2006: 65) “a tipi otokratik liderin” tiran gibi davranırken bütün değişkenlerin kendi kontrolleri altında olduğunu tek doğrunun kendi fikir ve inanışları olduğunu ifade etmiştir. Bu bakış açısında katı bir kuralcılığı ve farklı fikirlerin varlığına karar almada yer vermediklerini de belirtmiştir.

Bir diğer liderlik tarzı ise tam serbesti tanıyan liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlikte, lider sahip olduğu liderlik otoritesini kullanmamaktadır. Kısaca liderin sorumluluk almadığı alınması gereken kararların da gecikmesiyle sonuçlandığı liderlik tarzı olarak ortaya çıkmaktadır (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014; 252).

Katılımcı liderlik tarzında lider izleyenlerinin etkin olarak karar süreçlerinin içinde bulunmasına odaklanmaktadır. Otokratik liderin tam zıttı olarak da ifade edilmektedir (Bitmiş vd., 2015; 3). Bu tarz lider izleyenlerinde güven ve bağlılık gibi değerler oluştururken doğru uygulandığında izleyicilerin birer fikir fabrikasına dönüştürmektedir. En sorunlu kısmı ise karar alma ve uygulama faaliyetlerinin yavaşlaması olarak göze çarpmaktadır (Uysal vd., 2012; 31-32).

Modern liderlik tarzlarında etkileşimci, dönüşümcü ve işbirlikçi liderlik tarzları irdelenebilir. Bu tarzlardan etkileşimci liderlik tarzında lider geçmişten bugüne gelen faaliyetlere odaklanmaktadır. Etkileşimci liderin hareket noktası yenilik gerçekleştirmek ve

risk almaktan çok geçmişten gelen faaliyetleri iyileştirmektedir (McMurray vd., 2012). Lider reaktif bir hareket tarzını benimser yani en etkili stratejinin hali hazırdaki faaliyetlerin geçmiş performanslara göre değerlendirilmesi durumunu savunmaktadır (Epitropaki ve Martin, 2005; 573). İzleyen ve lider arasında da ödül ve beklenti şeklinde bir takas sistemi gerçekleştirilmektedir (Bakan vd., 2015; 204). Lider izleyen ilişkisini belirleyen değişim yani ödüldür. Ödül, liderin koyduğu kuralların doğru bir şekilde uygulanması ile hak edilmektedir. Liderde doğru uygulanan kurallara göre ufak değişikliklerle liderlik faaliyetini gerçekleştirir (Eren ve Titizoğlu, 2014; 279).

Liderin grup üyeleri ve astlarıyla gelecek vizyonunu paylaşan bir liderlik tarzını benimsediği tarz dönüşümcü liderlik olarak tanımlanmaktadır (Lowe vd., 1996; 386). Dönüşümcü liderlik tarzında örgütte değişiklikler gerçekleştirilmeden önce izleyenlerin kendi fikirlerini planlama ve iç denetimden geçirmeye yönlendirilmesi esastır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; 263). Bu durumda izleyene kendini geliştirme yeteneği katacaktır. Bu tarz liderlik kriz içindeki ve tam olarak kurumsallaşamamış ve çevresel karmaşanın hüküm sürdüğü örgütlerde ortaya çıkan bir tarzdır (Bolat ve Seymen, 2003; 65).

2.İŞBİRLİKÇİLİK ANLAMı VE İŞBİRLİKÇİ LİDERLİK ÜZERİNE GENEL BAKIŞ

İş dünyasının faaliyet gösterdiği çevrenin hızlı bir şekilde küreselleşmesi nedeniyle, organizasyonlarda hiyerarşik organizasyon yapısına sahip geleneksel yöneticilik faaliyetleri gösteren liderler yetersiz kalmaktadır. Organizasyonlarda artık küresel ölçekte işbirlikçi şekilde faaliyet gösterebilecek liderlere ihtiyaç duyulduğu açıkça ortaya çıkmıştır (George, 2011: 3).

İşbirliği kelimesinin kökenine baktığımızda iki Latince kelimenin birleşmesinden ortaya çıkmıştır. Bunlar ayrı ayrı “com” yani “birlikte” ve “labore” “çalışmak” anlamına gelirken birlikte kullanılmasıyla “birlikte çalışmak” anlamına gelmektedir (Brookes, 2007: 216). Birlikte çalışma kavramı sürdürülebilir olması açısından organizasyonlar için önemli bir konudur. Kiron ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu çalışmada işletmeler için sürdürülebilir işbirliğinin faktörleri marka veya işletme itibarının artırılması, hizmet ve ürünlerde inovasyon faaliyetlerinin desteklenmesi, pazar dönüşümünün teşvik edilmesi ve

riskin azaltılması olarak ifade edilmiştir. İşbirliği, işletmecilik ve devlet yönetiminde önemli bir konu olmakla beraber farklı alanlarda da üzerinde çalışılan bir konudur. Moore ve diğerleri (2015) işbirliğinin sağlık sektöründe gerçekte ne anlama geldiği ile ilgili yapmış oldukları çalışmada, işbirliğinin etkin takım çalışmasının temel yapı taşı olduğunu ve kaliteli hasta bakımının gerçekleştirilmesi için de önemli bir tutum olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan da sağlık sektörü içinde bulunan paydaşlardan hemşirelere işbirliği eğitiminin verilmesiyle ilgili fikirlerini de beyan etmişlerdir. Bu bağlamda lider ve izleyenlerinin müşterek organizasyonel hedefler doğrultusunda birlikte çalıştıklarında, liderin yalnız başına çalışmalarından ve izleyenlerini yönetmelerinden, daha fazla ve daha iyi çözümler üretecekleri ifade edilmiştir (Vanvactor, 2012: 557).

İşbirliği konusunda üzerinde durulması gereken bir diğer husus da işbirlikçi kültürünün oluşmasıdır. İşbirlikçi kültür, ekip çalışmasını, iletişimi, ilgiyi, yetkilendirmeyi ve örgütsel öğrenme ile sonuçlanan bireylerin bilgisini artıran kültür olarak tanımlanabilir. İşbirlikçi kültür takım üyelerinin değişimi sahiplendiği, sorunları açıkça tartıştığı, farklı bakış açılarıyla yaklaşım yapıcı ve fikir birliğine ulaştığı bir süreç olarak ifade edilmiştir. Ekip üyeleri ortak amaçlar doğrultusunda birlikte çalışarak takımın ortak katılımıyla, bu durum teşvik edilmektedir bilgi paylaşımını ve öğrenmeyi birlikte gerçekleştirmektedir (Barczak vd., 2010: 334). Kramer ve Crespy (2011) yapmış olduğu çalışmada işbirlikçi kültürün başlangıcını işbirlikçi felsefeye dayandırmıştır. Yapmış oldukları çalışmayla işbirlikçi felsefeyle başlayan sürecin işbirlikçi temininden sonra iklimin oluşturulmasıyla da işbirlikçi kültürüne ulaşıldığını, bunun da doğrudan iletişimle gerçekleştiğini sonucuna varmıştır. İşbirlikçi kültürünün hayata geçirilmesinde iletişim stratejileri önemli rol oynar. İşbirlikçi iletişim stratejileri de müşterek vizyon, değer ve iş amaçlarının paylaşılmasıyla bağlılığın, bütünleşmenin ve ayrı kültürlerin anlaşmasını sağlamaktadır (VanVactor, 2012: 558).

İşbirlikçi davranışının organizasyon çalışmalarına yansımaları liderlik alanında da olmaktadır. İşbirlikçi liderlik organizasyonun çeşitli seviyelerindeki çalışanların problemlerinin tanımlanması, durumun analiz edilmesi ve sonuca ulaşılması için problemlerin çözümünde üst yönetim ve amirlerini asiste etmeleri ve çalışanların katılımının sağlanması olarak tanımlanabilir (Arabi ve Mehdizhad, 2015: 216). İşbirlikçi liderlik insani prensipler esasına dayanırken, bunlar şu şekilde sıralanabilir; bir girişimde paydaş olan kişiye girişime katkı

yapma fırsatı verildiğinde, uygulamalara dahil edildiğinde girişime bağlılıkları da sağlanmış olur (Raelin, 2006: 155).

3.İŞBİRLİKÇİ LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN LİDERLİK ROLLERİ

İşbirlikçi liderlik, çeşitlilikten yararlanma yetkinliğine sahip liderlerin oluşturduğu, çatışmaları ve farklılıkları yaratıcılık heyecanına çevirerek sonuçlarını ortaya konmasını sağlayacak araçlar ve yeteneklere sahip olan bireylerdir (Mollenburgh, 2015:19). İşbirlikçi liderin organizasyon içinde bu farklılığı yaratabilmesi de bir takım özellikleri beraberinde getirmiş olmasına bağlıdır. Ansell ve Gash (2012) yapmış oldukları çalışmada işbirlikçi liderler için liderlik rollerini; hizmetkarlık, arabuluculuk ve katalizörlük başlıkları altında incelemiştir.

Hizmetkârlık rolü ifa eden lider, işbirliği sürecinin tesis edilmesi ve bütünlüğünün korunmasıyla işbirliği yönteminin kolaylaştırıcı kişi olarak tanımlanmaktadır (Ansell ve Gash, 2012: 6). Bir diğer işbirlikçi lider rolüyse farklı paydaşlar arasında arabuluculuk görevinin gerçekleştirilmesidir. Arabuluculuk rolü, gücün paylaşılması ve gönüllü olarak katılımı birlikte işbirlikçi yönetimin temel yapısı ortaya çıkmıştır. İşbirlikçi yönetim için itici güç de anlaşmazlıkların çözümü ve çatışma yönetimi olarak ifade edilebilir. Böylece arabuluculuk rolüyle çatışmaların yönetilmesi ve hafifletilmesi de sağlanmış olacaktır (Ansell ve Gash, 2012: 11). Ansell ve Gash'in (2012) yapmış olduğu çalışmalarda üzerinde durduğu üçüncü rol ise katalizörlük rolüdür. Bu rolle işbirlikçi lider verimli ve üretken bir işbirliği için katalizör olarak hizmet etmektedir. Bu rolü yerine getirirken lider girişimci olarak davranmaktadır. Değer yaratma fırsatlarının gerçekleştirilmesi ve belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Liderlerin bu üç rolü aynı anda veya farklı durumlar içinde kullanabileceği ifade etmiştir.

İşbirlikçi liderin, liderlik yeteneklerini etkili olarak sergilemesi için hem kolaylaştırıcı hem de rehberlik edici rolü oynaması gerekmektedir. Bu roller liderin hiyerarşik yapıyı tersine çevirerek izleyen merkezli daha geniş bir yapıya odaklanmasını gerektirmektedir. Bu durum tek taraflı bireysel bakış açısı yerine grubun kolektif aklına ihtiyaç duyulmasının sonucunu ortaya çıkarmıştır (Lowe, 2011: 319).

Bir başka işbirlikçi liderlik rolü ise, Avery (1999) yapmış olduğu çalışmadan yola çıkarak şu şekilde ifade etmiştir. Ona göre, çalışmada oluşturulacak takımların her zaman üstün yetenekli çalışanlardan oluşmayacağı fakat ortak amaca olan bağlılığın yaratacağı sinerjiyle üstün başarının elde edilebileceğidir. Bu durumun en yetenekli çalışanları organizasyona çekeceğini ifade ederken işbirlikçi liderlik rolünün en uygun takımı oluşturmada yardımcı olacağı kanaatine varmıştır.

4. İŞBİRLİKÇİ LİDERLİĞE GEÇİŞ VE BAŞARILI LİDERLERDE BULUNMASI GEREKEN YETKİNLİKLER

Zaman içinde değişen kuşaklar sebebi ile liderlik tarzlarında iş çevresinin ve koşulların değişmesiyle farklılıklar meydana gelmiştir. Geleneksel liderlik tarzlarından işbirlikçi liderlik tarzına geçiş için çeşitli sebepler bulunmaktadır. Bu sebepler;

- Çalışanlar, eski hiyerarşik yapıdaki liderlikle motive edilememektedir. Bunun yerine organizasyonu oluşturan paydaşlar hedef ve amaçlara iş arkadaşlarıyla birlikte yatay olarak çalışarak ulaşmayı tercih etmektedirler,
- Teknolojideki hızlı gelişmeler, çevrimiçi işbirliği araçları ve sosyal medyanın her yerde senkronize olarak kullanılmasıyla, organizasyon içindeki hiyerarşik yapı boyunca akan bilgiye olan ihtiyaç azalırken, şeffaflığın ortaya çıkması,
- Global piyasa taleplerindeki karmaşıklık sebebiyle yerel ihtiyaçların karşılanmasında ürün farklılaştırma gerekliliği de ürün grupları ve coğrafik birimler arasında işbirliğine daha fazla ihtiyaç duyulması gibi farklar işbirlikçi lidere olan ihtiyacı artırmıştır (George, 2011: 4).

Yetkinlik, üstün performans gösterenden vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutumlar, yetenek, davranış, motif ve diğer bireysel karakterler olarak tanımlanabilir (Ünsar, 2009: 45). Yetkinlikler, organizasyonu oluşturan paydaşların en verimli sonuçları elde etmeleri yani katma değer üretmeleri için gerekli olan yeteneklerin tümü olarak ifade edilebilir (Biçer ve Düztepe,

2003: 14). Yetkinlik, tanımından da anlaşılacağı üzere işbirlikçi liderin temel yetkinliklerinin istenilen sonuçların ortaya çıkmasına da etki edebilir.

Morse (2008) yapmış olduğu çalışmada yetkinlikleri kişisel nitelikler, yetenekler ve davranışlar olarak ifade etmiştir. Aşağıda da sistematize ettiği yetkinlikler tablo halinde verilmiştir.

Kişisel Nitelikler	Yetenekler	Davranışlar
İşbirlikçi Zihniyet	Öz Yönetim	Paydaşların Tanımlanması
Sonuçlara Karşı Tutku	Stratejik Düşünce	Paydaşların Değerlendirilmesi
Sistem Düşüncesi	Kolaylaştırma Yetenekleri	Stratejik Sorun Çerçevesi
Açıklık ve Risk Alma		Çalışma Gruplarının Toplanması
Karşılıklılık ve Bağlılık Duygusu		Karşılıklı Öğrenme Sürecinin Kolaylaştırılması
Tevazu		Bağlılığı Teşvik etmek ve Ortaklar Arasında Güven Ortamının Sağlanması

Kaynak: Morse, Ricardo (2008) “Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance” Innovations in Public Leadership Development, (Editörler: Ricardo S. Morse ve Terry F. Buss), M.E. Sharpe Inc., New York, ABD, s.85.

Diğer taraftan Goleman (1996) yapmış olduğu çalışmada yetkinlikleri; teknik beceriler, bilişsel ve duygusal zekâ yetkinlikleri olarak üçe ayırmıştır. Duygusal zekâ lider için başkalarıyla birlikte çalışabilme gibi özellikleri de içermektedir. Gerçekleştirdiği çalışmada liderin liderlik faaliyetini ortaya koyarken duygusal zekânın beş bileşenine sahip olması gerekliliği üzerinde durmuştur. Bu bileşenler; öz-farkındalık, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceriler olarak ifade edilmiş ve bu bileşenler işbirlikçi liderde olması gereken yetkinlikler olarak ifade edilebilir.

Bir başka bilim insanı Getha-Taylor ve Morse (2013), yapmış olduğu çalışmada etkili işbirlikçilik için yetkinlikleri; kişilerarası anlayış, takım çalışması-işbirliği ve takım liderliği başlığı altında incelemiştir. O’Leary vd. (2012) işbirlikçi yetkinliklerini yeteneklerle birleştirerek beş ana başlıkta irdelemiştir. Bu yetkinlikler liderlik ve yönetim yetkinlikleri, süreç yetkinlikleri, analitik yetkinlikleri, bilgi yönetimi yetkinliklerini ve profesyonel güvenilirlik yetkinleri işbirlikçi yetkinlikleri oluşturmaktadır. Bu yetkinlikler sırasıyla şu becerileri içereceğini ifade etmiştir. Liderlik ve yönetim yetkinlikleri işbirlikçi liderliği kuvvetlendiren ve işbirliği için planlama, organize etme ve yönetme becerilerini içerirken,

süreç yetkinlikleri etkili iletişim, anlaşmalarda arabuluculuk, anlaşmazlıkların yönetimi becerilerini içermektedir. Analitik yetkinlikler ise, analitik ve stratejik düşüncenin uygulanması ve süreçlere adaptasyonu değerlendirilmesi beceri setlerinden oluşmaktadır. Bilgi yönetimi yetkinliği ise bilimsel ve teknik bilginin birleştirilmesi ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması beceri setinden meydana gelmiştir. Profesyonel güvenilirlik yetkinliği ise kişisel bütünlüğün ve profesyonel etiğin sağlanması beceri setini içermektedir (O'Leary vd., 2012: 74).

5. İŞBİRLİKÇİ LİDERİN BAŞARI KOŞULLARI

İşbirlikçi liderin başarılı olması sadece sergilediği liderlik davranışındaki başarısına bağlı değildir. Bu başarıya etki edecek birçok etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerden biri işbirliğinin karakteristik özelliği olan davranışlardır.

Liderin ortaya koyacağı işbirlikçi tarzın başarılı olması için işbirliğinin dört tane özelliği üzerinde durulmuştur. Öncelikle organizasyon ne kadar çok işbirliği yaparsa o kadar başarılı işbirliği gerçekleşecektir. İşin özünde devamlı olarak tekrarlanan çaba bulunmaktadır. Biçimsel ve biçimsel olmayan bilgi paylaşımı da işbirliğinin başarısını sağlayan temel bileşenlerdendir. Dâhili işbirliğinde bir diğer karakteristik özelliktir. Ayrıca dahili işbirliği organizasyon içindeki kişileri heyecanlarını körüklerken ana hedefin sürdürülebilirliğiyle uyumlu bir durumun gerçekleşmesini de sağlamış olacaktır. Bir diğer önemli karakteristik özellik ise ortak bir dilin oluşturulmasıdır. Ortak dil, kültür ve dili farklı olan gruplarda köprü özelliği görerek verimliliğin gerçekleşmesini sağlayacaktır (Kiron vd., 2015:35).

İşbirlikçi lider, çoklu karar verme işlemlerine ve tüm seviyelerde karar alma, liderlik için doğru katkıyı gerçekleştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Bilindiği üzere takımı oluşturan kişilerin de katkısının olması gerekmektedir. İşbirlikçi liderin “ben” den “bize” dönüşürken izleyenlerinin katkısını da alması gerekmektedir. İşte işbirlikçi liderliğin en önemli ve başarısına etki edecek faktörlerden biri paydaşlarla iletişime girmesi ve bilgi değişimini gerçekleştirmesidir. İletişim boşlukları veya hataları doğal olarak işbirliğini bozarak işbirlikçi liderin başarısını etkileyecektir (Machpee vd., 2014: 380).

İşbirlikçi liderin başarılı olması diğer liderlik tarzlarından farklı olarak paydaşlar arasında köprüler oluşturmasıyla ilgilidir. Paydaşlar işbirliğini kendi istekleriyle gerçekleştirirler. Kişilerin bu durumu gerçekleştirmesi paylaşılan kamu amacı ve kişisel ihtiyaçların güdülenmesi ve bağlanmasıyla sağlanır. İş yapılırken işbirlikçi ortaklıkların gerçekleştirilmesi de daha iyi, hızlı, daha uzun soluklu sonuçların alınmasına, amaçların daha verimli, daha etkili bir halde gerçekleştirmesine olanak sağlar (Davenport, 2006: 37). Ibarra ve Hansen (2011) yapmış olduğu çalışmada köprü oluşturma rolünü küresel bağlantıyı sağlamak olarak ifade etmişlerdir. Diğer taraftan başarıyı sağlamak için farklı yetenekleri çekmek, işbirliğini üst düzeyde modellemek ve takımın amaçtan sapmasını önlemek için güçlü duruş sergilemesi yani demir yumruğu göstermesi gerektiği üzerinde durmuştur. Küresel bağlantı ile ifade edilen iş dünyasında sadece insanları tanımak değildir. Aynı zamanda birbirleriyle organik olarak bağlantılı olmayan kişi, fikir ve kaynakların birbirleriyle bağlantısının sağlanması olarak ifade edilebilir. Farklı yetenekleri çekmek ise organizasyona farklı kültür, kuşak ve farklı düşünce yapısına sahip bireyleri dâhil ederek onların farklı yapılarından yaratıcılıklarını köreltmeden faydalanmaktır. Liderlik faaliyetini yerine getirenlerin yukarıda saydığımız başarı faktörlerine bağlı kalması yeterli değildir. Bir başka faktör ise üst düzeyde işbirliğinin modellenmesidir. Burada lider ve takımın ekip olarak faaliyet göstermesi gerektiğinin benimsenmesi ve hatta genel politikalar dışına çıkılarak farklı yaklaşımların işbirlikçi zihniyetin, kurumun geneline yayılması için çalışmalıdır. Son olarak işbirlikçi çalışmaların gereksiz olarak fazla zaman almasını engellemek için liderin güçlü bir duruş sergileyip işbirlikçiliğin özü olan tartışmayı ne zaman bitireceği bilmesi gerekmektedir.

SONUÇ

Günümüz dünyasını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de globalleşmedir. Globalleşmenin etkisi hem bireysel olarak insanları hem de iş dünyası ve organizasyonları etkilemektedir. Organizasyonların verimliliğinin sağlanması, farklı fikirlerin bulunup ortaya çıkarılması ve katma değer üretir hale getirilmesi ve bu farklılaşan çağa uyulması da gösterilen liderlik tarzının değişmesine sebep olmaktadır. Bu farklılaşmayı yaşayan, açık bir organizma olan organizasyonların uyumu da liderlerin işbirlikçi liderlik tarzını sergilemesiyle gerçekleşecektir. İşbirlikçi liderlik tarzının sergilenmesiyle farklı ve yaratıcı

fikirler ortaya çıkacaktır. Bu durum organizasyonun diğerlerinden farklılaşmasına sebep olacaktır.

Çünkü işbirlikçi liderliğin ana misyonu herkesi birlikte çalışmaya teşvik etmektir. İşbirlikçi liderlik yönetim tarzında sadece ekibi oluşturmak ve yönetmek değil, aynı zamanda üyeler arası ilişkiler üzerinde de durulmaktadır. İşbirlikçi liderlik şeffaflığı teşvik eder ve nihayetinde kuruluşun performansı üzerinde olumlu bir etki meydana getirir.

İşbirlikçi liderlik, örgütü geleneksel olmaktan daha dinamik ve interaktif bir değişime doğru yönelterek, örgütlerin kültürünü istenen sonuçları elde etmek için herkesin çabasını içeren işbirlikçi (katılımcı) bir kültür haline getirmeyi amaçlar. İşbirliğine dayalı liderlik yoluyla kültür değişikliğini teşvik etmek çalışan performansını artırır ve en iyi yetenekleri takıma çeker. Örgütün ürün geliştirme ve pazara sunabilme yetenekleri, çalışanlar arası bilgi ve fikir paylaşımı, tüm çalışanların ortak amaç ve hedefleri benimsemesi, çatışmaların ortadan kalkması, kolektif bir güç yaratmak, takım çalışmasını oluşturmak, kaynakların proaktif bir şekilde sunulması işbirlikçi liderlik anlayışıyla pozitif yönlü bir ivme kazandıracaktır.

KAYNAKLAR

- Ansell, C. ve Gash, A (2012). Stewards, mediators and catalysts: toward a model of collaborative leadership. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 2-21.
- Arabi, A. Ve Mehdinezhad, V. (2015). The relation between the school principals' collaborataive leadership style and teachers' self-efficacy. *Palestrica of Third Millennium – Civilization and Sport*, 16 (2), 125-131.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2017). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 261-286.
- Avery, C. M. (1999). All power to you: collaborative leadership works. *Journal for Quality and Participation*, 22 (2), 36-40.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ., Erşahan, B, Büyükbeşe, T., Doğan, İ.F. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *International Journal of Economics and Administrative Studies*, 7(14), 201-222.
- Barczak, G., Lassk, F. ve Mulki, J (2010). antecedents of team creavity: an examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332-345.

- Biçer, G. ve Düztepe Ş. (2003). yetkinlikler ve yetkinlerin işletme açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M. ve Sökmen, A. (2015). katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: örgütsel fedakarlığın aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Bolat, T. ve Seymen, O (2007). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde “dönüşümcü liderlik tarzının” etkileri üzerine bir değerlendirme. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(9), 59-85.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2015). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Brookes, S. (2007). Are public leaders up to standar?. *Center for Studies For Leadership: Leadersip Review*, 1(4), 211- 224.
- Çetin, C. (2009). *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*. www.ito.org.tr/itoyayin/0020921, (Erişim Tarihi: 14.04.2016).
- Davenport, A. (2006). The role of a collaborative leader in the creation of a professional learning community. A Dissertation Presented to the Faculty of the Department of Educational Leadership East Carolina University, ABD.
- Epitropaki, O. ve Martin, M (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perception and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerine etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-301.
- Getha-Taylor, H. ve Morse, R. S. (2012). collaborative leadership development for local government officials: exploring competencies and program. *Public Administration Quarterly*, Spring, 37(1), 71-102.
- George, B. (2011). Becoming a collaborative leader. *The Journal of American Management Association*, 10(3), 3-5.
- Goleman, D. (1999). *Lideri lider yapan nedir?*. (Çev., Melis İnan) Liderlik: HBR'S 10 Must Reads , Optimist Yayınları, 7-34.
- Ibarra, H. ve Hansen, M. T (2011). *Are You a Collaborative Leader?*. Harvard Business Review, July-August, 69-74.
- Kramer, M. W. ve Crespy, D. A. (2011). Communicating collaborative leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1024-1037.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., Sonja-Katrin Fuisz-Kehrbach ve Kell, G (2015). Joining forces: collaborative leadership for sustainability. *Rotman Management*, Fall, 30-36.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership:a meta-analytic review of mlq literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lowe, M. E. (2011). Breaking the stained glass ceiling: women's collaborative leadership style as a model for theological education. *Journal of Research on Christian Education*, 20, 309-329.

- Machpee, M., Chang, Li-Lu, Havaei, F. ve Chou, Wen-Shan (2014). a descriptive account of an inter-professional collaborative leadership project. *Administrative Science Journal*, 4(3), 373-399.
- McMurray, A. J., Islam Md. M., Sarros, J.C. ve Pirola-Melo, A. (2012). The impact of leadership on workinggroup climate and performance in nonprofit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 522-549.
- Moolenburgh, E. (2015). Collaborative leadership: only for the brave?. *Training and Development*, 42(6), 18-19.
- Moore, J., Prentice, D. ve Taply, K (2015). Collaboration: what does it mean to nurses?. *Journal of Clinical Nursing*, 24(13-14), 2052-2054.
- Morse, R. (2008). Developing public leaders in an age of collaborative governance. Ricardo S. Morse ve Terry F. Buss (Ed.), *Innovations in Public Leadership Development*, New York, M.E. Sharpe Inc..
- O'Leary, R., Choi, Y. ve M. Gerard, C. M. (2012). The skill set of successful collaborator. *Public Administration Review*, 72(1), 70-83.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2015). liderliğin kısa tarihi ve açık liderlik. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1), 202-232.
- Raelin, J. (2006). Does action learning promote collaborative leadership. *Academy of Management and Education*, 5(2), 152-168.
- Saltürk, M. (2008). Yönetim Başarısı ve Kişilik, <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail/ZTAXMXh3d19fNTgyNDM5X19BTg2?nobl=y&sid=3f8c17fb-8d65-4995-bb2373412b495dd@sessionmgr4004&vid=20#AN=582439&db=e011xww> (Erişim Tarihi: 02.05.2016).
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Tabak, A. ve Sığırı, Ü. (2014). Liderlik. Ünsal Sığırı ve Sait Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- TDK (2016); http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5716201d95b6c3.50260227 (Erişim Tarihi:19.04.2016).
- Şerife Alev, U., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 43-56.
- Vanvactor, J. D. (2012). Collaborative leadership model in the management of healthcare. *Journal of Business Research*, 65, 555-561.
- Yeo, R. K. (2006). Developing tomorrow's leaders: why their worldviews of today matter?. *Industrial and Commercial Training*, 38(2), 63-69

AB Ülkelerinde Göçmen Karşıtlığı Ve Aşırılıkçı Sağ: Yunanistan Ve Almanya Örneği

Suzan Ezgi Kösalı*

Doktora Adayı, Yıldız Teknik Üniversitesi, ezgikosali@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8037-260X

Fuat Aksu

Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, fuataksu@tfpcrisis.org, ORCID: 0000-0002-3693-6666

ÖZ

Avrupa’da son yıllarda güçlendiği ifade edilen aşırılıkçı sağ hareketlerin köklü bir geçmişe sahip olduğu bilinmektedir. Bugünün koşullarında ise gerek Avrupa Birliği kurumlarında gerekse üye devletlerin günlük siyasetlerinde yaşanan politik tıkanmışlığın yabancı karşıtı ve aşırılıkçı sağcı hareketlerin söylemlerine süreklilik kazandırdığı gözlemlenmektedir. AB ülkelerindeki aşırılıkçı sağcı hareketlerin birbirinden farklı özellikler taşıdığı görülse de göçmen karşıtlığı ve yabancı düşmanlığında birleşen ortak bir söylem birlikteliğiyle hareket ettikleri anlaşılmaktadır. Söylem düzeyinde gözlemlenen aşırılıkçı tutumun şiddet eylemlerine dönüşüp dönüşmediğinin incelenmesi ihtiyacından hareketle 1990 yılından itibaren Avrupa ülkelerinde aşırılıkçı sağcı şiddet ve terör eylemlerinin istatistiklerinin yer aldığı RTV (Right-Wing Terrorism and Violence) veri seti analiz edilecektir. RTV verileri üzerinden yapılacak bu inceleme ile aşırılıkçı sağcı şiddetin zaman içerisindeki dönüşümünü, aşırılıkçı sağ şiddet eylemlerinin artış gösterdiği yönündeki genel algıyı ve seçilen AB ülkelerinde eylemlerini sürdüren aşırılıkçı sağcı grupların arasındaki farklılıkları anlamak mümkün olacaktır. Çalışmada, son yıllarda aşırılıkçı sağ şiddet eylemlerinin en fazla gerçekleştiği Yunanistan’da Altın Şafak Partisinin ve Almanya’da İmparatorluk Vatandaş Hareketinin eylemleri üzerine değerlendirmelerde bulunulacak ve doğrudan kitlesel göç hareketliliğiyle ilişkilendirilen bu eylemlerin arka planında yer alan temel sebepler ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Avrupa Birliği, Aşırılıkçı Sağ Hareketler, Altın Şafak, İmparatorluk Vatandaş Hareketi

Anti-Immigration And Extreme Right Wing Politics In EU Countries: Example Of Greece And Germany

ABSTRACT

It is known that extremist right-wing movements, which are stated to have gained strength in Europe in recent years, have a deep-rooted history. In today's conditions, it is observed that the political congestion in the European Union institutions and the daily politics of the member states adds continuity to the discourses of anti-foreigner and extremist right-wing movements. Although it is seen that the extremist right-wing movements in EU countries have different characteristics from each other, it is understood that they act with a common discourse united in anti-immigrant and xenophobia. The RTV (Right-Wing Terrorism and Violence) data set, which contains statistics of extremist right-wing violence and terrorist acts in European countries since 1990, will be analyzed based on the need to examine whether the extremist attitude observed at the discourse level turns into violent acts. With this analysis on RTV data, it will be possible to understand the transformation of right-wing extremist violence over time, the general perception that right-wing violence has increased, and the differences between right-wing extremist groups that continue their activities in selected EU countries. In the study, evaluations will be made on the actions of the Golden Dawn Party in Greece and the Reich Citizens' Movement in Germany, where the most extremist right-wing acts of violence have occurred in recent years, and the main reasons behind these actions, which are directly associated with mass migration movements, will be discussed.

Keywords: European Union, Extremist Right Movements, Golden Dawn, Reich Citizens Movement

Giriş

İki dünya savaşı arasında Avrupa'da yaşanan travmalar savaş ardılı dönemde Avrupa'da otoriter/totaliter rejimlere ve bunların desteklemiş oldukları militer/ırkçı gruplara temkinli yaklaşmayı gerektirmiştir. Buna karşılık, Soğuk Savaş ardılı yıllarda Avrupa'da özellikle göçmen gruplara yönelik algı ve yargılarda olumsuz bakışın izleri etkisini sürdürmeye devam etmiştir. Dahası bazı durumlarda söz konusu göçmen gruplara yönelik tepkilerde

bireyselden öte örgütlü ve şiddeti bir araç olarak kullanma eğilimine sahip olan grupların varlığı da gözlemlenmiştir. Bu örgütlülük ve şiddete başvurma eğilimi Avrupa genelinde farklı ülkelerde ve toplumsal yapılarda kuşkusuz aynı ölçüde kabul görmemiş ve bu tür eğilimler çoğu kez ırkçı, neofaşist, aşırı milliyetçi sağ görüşlerle birlikte değerlendirilmiştir. Bu süreçte yabancı işçiler, göçmenler, sığınmacılar, farklı etnik, dini kimliklere sahip birey ve topluluklara yönelik ötekileştirici, dışlayıcı, düşmanlaştırıcı söylem ve eylemler disiplinler arası bir konu olarak farklı düzlemlerde incelemeye tabi tutulmuştur. Bununla birlikte yapılan çalışmalara rağmen göçmen karşıtlığına yönelik aşırılıkçılığın önüne geçmek çoğu kez mümkün olmamıştır. Dolayısıyla günümüzde de aşırılıkçı sağ hareketlerin yabancı-öteki-Avrupalı olmayana [bazı örneklerde Avrupalı olana karşı da] karşı bakışı ve eylemleri pek çok Avrupa ülkesinde yerleşik siyasi sistemleri ve anayasal düzenleri tehdit eden en önemli sorunların başında gelmektedir. Tüm çabalara karşın Avrupa'da aşırılıkçı sağın ve/ya aşırıcılığın önüne geçilememiş olması hatta bazı durumlarda/zamanlarda yükselişte olması konuyu duyarlı hale getirmektedir. Bu yükselişin farklı Avrupa ülkelerindeki gerekçelerini farklı temellere dayandırarak incelemek elbette ki mümkündür. Bununla birlikte bu yükselişin tüm Avrupa ülkelerinde aynı düzeyde olmadığı da kolaylıkla söylenebilir. Dolayısıyla Avrupa'da göçmen karşıtlığıyla aşırılıkçılık arasında nasıl bir karşılıklı etkileşimin olduğu incelenirken aynı zamanda ülkeler / örnekler arasındaki farklılığın da nedenlerine odaklanmak gerekmektedir.

Bu çalışmada 2000'li yıllarda Avrupa ülkelerinde seçilen örnekler üzerinden özellikle savunmasız grupları ve göçmenleri hedef alan aşırılıkçı sağ hareketlerin daha tahammülsüz, dışlayıcı, şiddete varan ve aşırılığı normalleştiren bir eğilim içerisinde olup olmadığı ele alınacaktır. Eğer Avrupa'da aşırılıkçılık eğiliminde anlamlı ve açıklanabilir bir yükseliş söz konusu ise bu durumda bu yükseliş ile son dönemde gündemde olan kitlesel insan hareketliliği arasında nasıl bir ilinti olduğu sorusu cevaplanmaya çalışılacaktır. Soğuk Savaşın sona ermesi, Avrupa bütünleşmesi, mikro milliyetçiliklerin yükselişi, bölgesel ve küresel çatışmaların etkisiyle 1990'lı yıllardan itibaren kitlesel insan hareketliliğinde bir artışın olduğu ve bu artışın Avrupa ülkelerinde toplumsal, siyasal, sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir etkileşime yol açtığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda ele alındığında eylem kapasitelerini gün geçtikçe arttıran aşırılıkçı sağ grupların küreselleşmenin de etkisiyle hâkimiyet alanlarını genişlettiğinden ve Avrupa'nın toplumsal tabanında etkisini artırdığından söz edilebilir. Ayrıca bu durum siyasal alana yansımaları açısından aşırılıkçı sağ

gruplarla sağ / milliyetçi / muhafazakâr görüşe sahip siyasi partiler arasındaki inorganik bağın güçlenmesi şeklinde kendini göstermektedir. 2011 yılında Suriye’de başlayan iç savaşla birlikte ortaya çıkan kitlesel insan hareketliliği aşırılıkçı sağ grupların ‘kuşatılmışlık’ düşüncesini kendi tabanlarında yansıtma olanağı sağlamıştır. Popülist sağ partilerin, radikal / aşırılıkçı sağın tekelinde olan bazı konuları ve söylemleri üstlenmesi söz konusu aşırılıkçı fikirlerin normalleştirilmesine / ana akımlaştırılmasına ve göçmenlerin ise şiddet eylemlerinin hedefi haline gelmesine sebep olmuştur.

Bu bilgiler dikkat alınarak bu çalışmanın soruları şu şekilde sıralanabilir: [Seçilen] Avrupa ülkelerinde aşırılıkçı sağ grupların özellikleri ve bu grupları besleyen faktörler neden birbirlerinden [az da olsa] farklılık gösterir? Farklılaşma nasıl açıklanabilir? [Seçilen] Avrupa ülkelerinde aşırılıkçı sağ gruplarla bu gruplara benzer söylemler kullanan siyasi partiler arasında bağlantı var mıdır? Kitlesel insan hareketliliği hangi durumlarda ve hangi nedenler dolayısıyla aşırılıkçı sağ örgütlerin tepkisine neden olur? Kitlesel insan hareketliliğiyle aşırılıkçı sağ hareketlerin yaygınlaşması ve güçlenmesi arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu bağlamda çalışmanın temel argümanları ise şu şekildedir: Avrupa ülkelerinde aşırılıkçı sağ gruplar tek tip değildir ve bu grupları besleyen bağlamsal faktörler birbirinden farklılık göstermektedir. Avrupa ülkelerinde aşırılıkçı sağ gruplar göç karşıtlığında ve çeşitliliği reddetmelerinde birleşen farklı alt akımlardan beslenmektedir. Aşırılıkçı sağ gruplar, terörizm ve şiddetin tespit edilmesini ve karşı konulmasını zorlaştıran birbirinden farklı taktik ve stratejik özellikler de göstermektedir. Aşırılıkçı sağ gruplarla popülist sağ partiler arasında doğrusal / inorganik bir bağlantı bulunmaktadır. Kitlesel insan hareketliliği hedef ülkedeki göçmen karşıtlığını ve aşırılıkçı sağ hareketleri güçlendirmektedir.

Çalışmada süreç takibi ve söylem analizi yöntemleri kullanılarak makale, kitap, gazete, seçilen aşırılıkçı sağ grupların söylemlerini içeren birincil ve ikincil kaynaklardan faydalanılacaktır. Çalışmanın ilk kısmında ‘radikal’, ‘radikalleşme’ ve ‘radikalizm’ terimlerine ilişkin kavramsal tartışmalara yer verilecektir. İkinci kısımda radikalleşme sürecinin dinamikleri ve aşamaları analiz edilecektir. Makalenin üçüncü kısmında radikalleşme sürecinin aşırılıkçılığa dönüşüm evresi ele alınacak ve bu noktadan hareketle AB ülkelerinde aşırılıkçı sağın geldiği boyut ve yeni eğilimler analiz edilecektir. Son olarak, RTV veri setinden faydalanılarak AB ülkelerinde aşırılıkçı sağ grupların şiddet eylemleri

analiz edilecek ve bununla bağlantılı olarak Yunanistan'da Altın Şafak ve Almanya'da İmparatorluk Vatandaşı Hareketinin eylemleri incelenecektir. Bu çalışma kapsamında Altın Şafak Partisi ve İmparatorluk Vatandaşı Hareketinin incelenmek amacıyla seçilmesinde buldukları ülkelerin tarihleri, son yıllarda yaşanan kitlesel göç hareketliliğinin çoğunlukla bu ülkelere yönelmesi ve her iki aşırılıkçı sağcı grubun göç karşıtlığında birleşmesini sağlayan benzer niteliklere rağmen söylem ve eylemlerinde görülen farklılıklar çıkış noktası olmuştur. Avrupa'da aşırılıkçı sağ grupların gerçekleştirdiği şiddet eylemlerini inceleyen çalışmalar arasında Altın Şafak ve İmparatorluk Vatandaşı Hareketi örneklerini istatistikler ekseninde karşılaştırmalı olarak inceleyen ilk örnek olması açısından bu çalışmanın mevcut literatüre önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

Kavramsal Tartışmalar

Latince 'radix' (kök) kelimesinden türeyen 'radikal' terimi, 'köklere geri dönme' anlamına gelmektedir. (Calhoun, 2012, s. 12) Radikal kelimesinin taşıdığı anlam dikkate alındığında genel itibarıyla kavramın alışıldık ve bildik olanı tüm özellikleriyle değiştirmeyi ve dönüştürmeyi hatta yerine yeni bir 'şey'i kabul ettirmeyi tanımladığı söylenebilir. Bu yönüyle radikal var olanı değiştirmeyi ve yerine yenisini kabul ettirmeyi amaçlamaktadır. Tıpkı 'terörizm' kavramının tanımı üzerinde görüş birliği olmaması gibi radikal teriminin de farklı anlamlar ifade edecek şekilde değer yüklü kullanılması söz konusu kavramı muğlak ve tartışmalı bir duruma getirmiştir. Radikal teriminin tanımına ve kullanımına ilişkin belirsizliğin anlam karmaşasına yol açmasının yanı sıra, terimin sıklıkla köktencilik (fundamentalizm), aşırılıkçılık (ekstremizm) ve terörizm kavramlarıyla eş anlamlı veya benzer şekilde kullanıldığı görülmektedir. (Dalgaard-Nielsen, 2010, s. 798)

Kamu düzeni içerisinde bireyin ve/ya herhangi bir topluluğun yine kamu düzeni tarafından belirlenmiş olan usullerle istemini dillendirmesi ve beklentilerini gerçekleştirme mümkün olmadığında bireyin / topluluğun istemini elde etmeye en uygun araç ve yöntem olarak daha farklı bir arayış içerisinde olması mümkündür. Bu yönüyle bakıldığında kamu düzeninin bireyin taleplerini karşılamadığı durumlarda radikalleşme eğilimlerinin de belirginleşeceğini söylemek mümkündür. Bir başka açıdan bakıldığında radikal[leşme] ile devrim[cilik] veya reform[culuk] arasında da kimi açılardan benzerliğin olduğu görülmektedir.

Radikal[leşme]'nin günümüzde farklı siyasi ve toplumsal yapılarda taşınmış olduğu anlam ve yaratmış olduğu çağrışım / algı kimi zaman kelimenin içeriğine odaklanmak yerine

kullanmış olduğu araç ve sonuca / algıya dayandığı için çoğu kez olumsuz olarak görülmektedir. Oysa kelimenin kendisi nesnel parametrelerle tanımlanabilmesi açısından çoğu kez özneye bağımlıdır ve büyük ölçüde öznedir. Dolayısıyla bir istemin ya da davranışın kime ve neye göre radikal olarak tanımlanacağı üzerinde çoğu kez uzlaşmamaktadır. Radikalleşme teriminin çift yönlü anlamı olduğunu belirten Marc Sageman (2017, ss. 9-10) kavramın hem aşırı veya radikal fikirlerin edinilmesine hem de şiddet kullanmaya hazır olmaya atıfta bulunduğunu ancak, iki anlamın birbirinden farklı olduğunu ileri sürmektedir. Sageman'a göre, (2017, s. 9-10) birçok insan radikal fikirleri paylaşmakta ancak büyük çoğunluk şiddete kullanmaya yönelmemektedir. Literatürde ise bu iki ayrı sürecin birbirine karıştırıldığı ve radikal fikirlere olan inancın kaçınılmaz olarak şiddete yol açacağı varsayıldığı görülmektedir. Radikalleşme sürecine dair açık ve kabul görmüş bir tanımın olmaması nedeniyle kavrama ilişkin nesnel bir tanım yapılmasının zorlaştığını ifade eden Sageman, kelimenin anlamının gözlemcinin / belirleyicinin kim olduğuna, o sırada nerede durduğuna, zamana ve bağlama göre değiştiğine dikkat çekmektedir. Bu noktada Sageman, (2017, ss. 9-10) dış grup üyelerinin (radikalleşen kişiler / teröristler), bu dış grupla çatışan iç grup (devlet / toplum) tarafından sınıflandırıldığını, iç grup üyelerinin dış grup üyeleriyle olan farklılıklarını vurgulayarak onları iç gruptan ayıran temel özelliklerine, yani yasadışı siyasi şiddet eylemleri gerçekleştirmelerine indirgediğini vurgulamaktadır. Bu sınıflandırma, tüm radikal bireylerin farklılıklarını ortadan kaldırarak onlara tekdüzelik bahşetmektedir.

Radikalleşme kavramının taşıdığı anlam üzerine yapılan araştırmalar çoğunlukla bu kavramın bir anda gelişen bir olgudan ziyade, kişiye özgü, doğrusal nitelik taşımayan ve pasifizmden şiddet içeren çatışma taktiklerinin kullanılmasına doğru ilerleyen bir süreç olduğuna işaret etmektedir. (McAllister ve Schmid, 2011, s. 217)

AB kurum ve kuruluşlarında 2004 yılı itibarıyla AB'ye özgü terminolojinin toplanması, yayılması ve yönetimi için kullanılan ve IATE kısaltmasıyla bilinen Avrupa için İnteraktif Terminoloji isimli veritabanında radikalleşme “bir kişinin terörizmi ve teröre yol açan aşırılık biçimlerini destekleme süreci” şeklinde tanımlanmaktadır. Benzer şekilde, Avrupa Komisyonu'nun Göç ve İçişleri Departmanı radikalleşme kavramını “bir bireyin veya grubun belirli bir siyasi veya ideolojik amaca ulaşmak için terör eylemleri de dâhil olmak üzere şiddeti kabul eden veya kullanan radikal bir ideolojiyi veya inancı benimsediği aşamalı

ve karmaşık bir süreç” olarak ifade etmektedir. (“IATE, Interactive Terminology for Europe”, 2022)

Alex P. Schmid (Schmid, 2013) ise radikalleşme kavramını, “çatışma ortamında, çatışmanın iki tarafı olan siyasi aktörler ve gruplar arasındaki diyalog pratiklerinin, uzlaşının ve toleransın çatışmacı taktikleri benimseme yönünde tek taraflı ya da iki taraflı olarak terk edildiği bireysel veya kolektif bir süreç” şeklinde tanımlamaktadır. Bu süreç, (i) (şiddet içermeyen) baskı ve zorlama kullanımını, (ii) terörizm dışındaki çeşitli siyasi şiddet biçimlerini veya (iii) terörizm ve savaş suçları biçimindeki şiddet içeren aşırılık eylemlerini içermektedir. Schmid, bu süreçte mevcut sistemi meşru görmeyen kesimin zamanla statükonun korunmasına yönelik ana akım düşünceden uzaklaştığını ve ideolojik bir sosyalleşme temelinde daha radikal veya aşırıcı konumlara doğru alternatif bir siyasi seferberliği başlattığını ifade etmektedir. Radikalizm kavramı ise genel bir ifadeyle “mevcut durumun kapsamlı siyasi veya sosyal reformlar ile değişmesi gerektiğini savunan kişilerin inanç ve eylemleri” olarak tanımlanmaktadır. (“Lexico Oxford English Dictionaries”, 2022)

İlk kez tıp biliminde radikal ameliyat (radical surgery) şeklinde kullanılan ve bir hastalığı kökten yok etmeyi ifade eden “radikalizm” kavramı iki yüzyıldan fazla bir süre içinde anlam değişikliğine uğramıştır. 1688 Devrimi olarak da bilinen İngiltere’deki Muhteşem Devrim’den (The Glorious Revolution) başlayarak 18. yüzyılda Fransa’da Aydınlanma döneminde yayılmaya devam eden ve 19. yüzyılda Almanya’da siyasi bir tutumu tanımlamak için kullanılmaya başlanan kavram içerik açısından gerici siyasi kurumlara karşı çıkan aydın, liberal ve sol görüşlü siyasi ilkelerin işaretçisi olmuştur. 1815 sonrasında ise radikalizm monarşik ve aristokratik statükoya karşı bireysel ve kolektif özgürlüğe ve bununla bağlantılı olarak cumhuriyetçi ve ulusal hareketlere ilham veren siyasi bir doktrin haline gelmiştir. Bu dönemde radikalizm öncülerinin demokrasi, laiklik, eşit yurttaşlık, kadınlara oy hakkı verilmesi gibi talepleri ana akımlaşmaya başlamış ve 20. yüzyıl boyunca bu taleplerin dünyanın birçok yerinde karşılık bularak gerçekleştiği görülmüştür. Radikalizm ilkelerini benimseyen gruplar kitlesel şiddeti yücelten ve meşrulaştıran aşırıcılığı reddederek ilerici reformizme daha yakından bağlı olduklarını belirtse de, onların taleplerine muhalif olan siyasiler genellikle radikalizmi şiddet yanlısı yıkıcı bir güç olarak tasvir etmeye çalışmıştır. (Bötticher, 2017, ss. 74-75)

Mevcut statükonun devamını sağlamak amacıyla reform talep eden radikal grupları psikolojik açıdan yıpratmaya yönelik bu ilk girişim ekseninde radikal bir siyasi partiye veya bu partinin ilkelerine bağlılığı ifade etmesi için radikalizm kavramından ‘radikalleşmek’ fiili türetilmiştir. Bir sürece işaret eden bu fiil ‘esas hale getirmek’ (kök etimolojisine geri dönmek) veya ‘aşırılık yanlısı kılmak’ anlamında kullanılmıştır. Özellikle 1930’lu yıllarda radikal partilerin veya daha geniş bir anlamda solcu-devrimci hareketlerin bu terim ile adlandırıldığı görülmektedir. Radikalleşme kavramıyla solcu-devrimci hareketler arasında kurulan bu ilişkinin 1960’lı yıllarda da devam ettiği, özellikle Fransa’da gerçekleşen 1968 Mayıs olaylarında aktivistleri ve eylemcileri belirtmek için ‘radikalleşme’ kavramına sıklıkla atıfta bulunulduğu anlaşılmaktadır.

Radikalleşme Sürecinin Aşamaları ve Dinamikleri

Radikalleşme kavramına ilişkin kabul görmüş genel geçer bir sınıflandırma olmasa da bu kavramın aşırılıkçılık, köktencilik ve terörizm gibi olgulardan farklı olduğunu gösterebilmek ve kavramı bugünkü indirgemeci ve ideolojik nitelikli yaklaşımlardan bağımsız olarak değerlendirebilmek için radikalleşme sürecini ve aşamalarını tasvir eden literatüre kısaca değinmek gerekmektedir. (Kaya, 2021)

19. yüzyılın başlarındaki toplumsal hareketleri esas alarak radikalizmin köklerini analiz eden Craig Calhoun, (Calhoun, 2012, s. 4) kavrama ilişkin felsefi radikalizm, taktiksel radikalizm ve tepkisel radikalizm olmak üzere üç farklı sınıflandırma yapmaktadır. Calhoun, felsefi radikalizmi kamusal alanın yapısal dönüşümü için rasyonel analizler yapan ve toplumun kökenlerine nüfuz etmeye çalışan teorisyenlerin yaklaşımlarıyla ilişkilendirmiştir. Taktiksel radikalizm, hızlı bir siyasal değişim talep eden aktivistlerin bu değişimin gerçekleşmesi için şiddet ve benzeri araçları kullanmaya hazır olmasıdır. Tepkisel radikalizm ise, toplumsal değişimlerin, modernleşmenin ve kapitalizmin etkileri nedeniyle toplumlarına, yaşam tarzlarına ve kültürlerine ilişkin değerlerin zarar göreceğini düşünenlerin geliştirdiği söylem ve eylemler olarak tanımlanmaktadır.

Radikalleşme sürecinin özünde muhalif hareket ile mevcut hükümet arasında yavaş yavaş gelişen bir meşruiyet krizi olduğunu savunan Ehad Sprinzak, (1991, ss. 53-58) terörizmin bu gayrimeşrulaştırma sürecinin zirvesi olduğunu öne sürmektedir. Radikal bireylerden farklı olarak teröristler rejimin meşruiyetini tümüyle reddetmekte ve bu tepkilerini şiddet ile ifade etmektedir. Gayrimeşrulaştırma süreçlerinin birbirinden büyük farklılıklar gösterdiğini

ancak radikal grupların mücadelesinin genel olarak üç aşamadan oluştuğunu belirten Sprinzak, bu aşamaları güven krizi, meşruiyet çatışması ve meşruiyet krizi olarak sınıflandırmaktadır. Güven krizi, mevcut siyasi hükümete olan güveni büyük ölçüde aşınmış olan radikallerin ulaştığı psiko-politik aşamadır. Radikalleşmenin en erken ve en ılımlı aşaması olan güven krizi sürecinden sonraki evre meşruiyet çatışmasıdır. Mevcut sisteme karşı hissedilen hayal kırıklığı duygusu ile başlayan meşruiyet çatışması, hükümet karşıtı eleştirilerde bulunan radikallerin tüm sistemin meşruiyetini sorgulamaya başladığında gelişen davranışsal aşama olarak tanımlanmaktadır. Meşruiyet krizi ise önceki iki psiko-politik aşamanın davranışsal ve sembolik açıdan doruk noktasıdır. Bu aşamanın özünde sistemin gayrimeşrulaştırılmasının onunla ilişkili her bir kişiye genişletilmesi yer almaktadır. ‘Çürümüş’ ve ‘değişmesi gereken’ sosyal ve politik düzenle özdeşleştirilen bireyler kişiliksizleştirilerek ve insanlıktan çıkarılarak düşman kategorisine veya insan altı türler safhasına indirgenmektedir. Bu tutum şiddet eylemlerinin meşru görülmesine sebep olmaktadır.

Terörizmin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamak için altı katlı bir bina metaforunu kullanan Fathali M. Moghaddam, (2005, ss. 161-167) ‘terörizme giden basamaklar’ isimli yaklaşımı ekseninde terör eylemlerine doğru giden şiddet içeren radikalleşme sürecini aşamalar halinde ele almıştır. Terörizme giden basamağın ilki olan zeminde, birey içinde bulunduğu koşulları adaletsizlik algısı ve hayal kırıklığı duygusu ile yorumlamaya ve bu koşullara nedensellik atfetmeye başlamaktadır. Söz konusu koşulların yorumlanması sübjektif bir nitelik taşımakta ve bu yorumlama zamana ve mekâna göre değişiklik gösterebilmektedir. Moghadam, içinde bulunduğu koşullardan hoşnut olmayan kesimlerin çözüm bulmak adına birinci kat olarak tanımladığı ‘haksız muameleye karşı algılanan seçenekler’ aşamasına geçiş yapabildiğini ifade etmektedir. Bu aşamada mevcut koşulları iyileştirmenin, daha adil ve eşitlikçi bir düzende yaşamının yollarını araştıran bireyler, çözüm olasılıklarının tükendiğini ve karar vericilerin uygulamalarına etki edemediklerini düşündüklerinde bir üst kat olan ‘saldırganlığın yer değiştirmesi’ basamağına geçiş yapmaktadır. Bu basamakta radikalleşen bireyler adaletsizliğin suçunu dış gruplara yüklemekte ve fikrîsel düzeyde başlayan saldırganlık düşman olarak tanımlanan hedeflere yönelmektedir. Moghadam’ın ‘ahlaki katılım’ şeklinde tanımladığı üçüncü katta saldırganlıklarını fiziksel olarak düşmanlarına yöneltme eğiliminde olan kişiler, toplumdan uzaklaşarak izole bir şekilde yaşamaya ve örgütün değerlerini benimsemeye başlamaktadır.

Bu evrede, mevcut rejimin ahlaki otoritesini yok sayan kişiler şiddet kullanımını rasyonelleştirmekte, terörizmi haklı ve meşru bir strateji olarak görmektedir. Dördüncü basamakta, örgüte katılan üyelere amaçları araçları haklı çıkardığı inancı ve kategorik olarak 'bize karşı onlar' algısı güçlenmektedir. Beşinci basamağa ulaşan örgüt üyeleri ise bu evrede terör eylemlerini engelleyecek yasalardan ve mekanizmalardan kaçacak şekilde eğitilmektedir. Terör eylemlerini gerçekleştirmek üzere motive edilen ve görevlendirilen bu kişiler çoğu kez birden fazla sivil ölümüyle sonuçlanan saldırılar düzenlemektedir. Moghadam, en tepede bulunan terör basamağına tırmanan saldırganların eylemlerini anlamak için zemin katta bulunan milyonlarca insanın yaşam koşullarını ve adalet algılarını göz önünde bulundurmak gerektiğini ifade etmektedir.

Mitchell D. Silber ve Arvin Bhatt, (2007, ss. 6-7) ise radikalleşme sürecini ön radikalleşme, özdeşleşme, endoktrinasyon ve savaşılaşma olmak üzere dört ayrı aşama şeklinde sınıflandırmaktadır. Ön radikalleşme evresiyle sıradan bir hayat yaşayan kişinin henüz daha sonra teröre zemin hazırlayacak aşırılıkçı bir düşünceyi benimsemeden önce içinde bulunduğu süreç kastedilmektedir. Özdeşleşme aşamasında hem iç hem de dış faktörlerden etkilenen, sahip olduğu inançları sarsılan ve yeni bir dünya görüşü benimseme yönünde algısal bir uyanış yaşayan bireyler yavaş yavaş kendi kimliklerinden uzaklaşmakta ve benzer düşünceleri paylaşan kişilerle kendilerini ilişkilendirmektedir. Silber ve Bhatt, bir sonraki basamak olan endoktrinasyon safhasını bireylerin sahiplendikleri davayı desteklemek ve iletirmek için eyleme geçmenin gerekli olduğuna ikna olduğu bir süreç olarak değerlendirmektedir. Savaşılaşma sürecinde ise kişi savaşıçı statüsüne geçmekte ve terör saldırıları için operasyonel planlama yapmaya başlamaktadır.

Radikalleşmeden Aşırılıkçılığa Geçiş: Avrupa'da Sağ Kanat Aşırılıkçılığın Geldiği Yeni Boyut

Günümüzde radikalizm ve aşırılıkçılık kavramları aralarındaki ince ayrıntılara ve farklılıklara dikkat edilmeksizin yakın anlamlarda veya birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Her iki kavramın da özünde tartışmalı olması ve sınırlarının muğlaklığı kapsamlarına ilişkin net bir çerçeve çizilmesini zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte, iki kavram arasındaki nüansı belirleyen en önemli unsurun 'şiddet eşiği' olduğunu söylemek mümkündür. (Kurum ve Avcı, 2018, s. 48) Her bir terör saldırısının arka planında eylemciyi motive eden ve şiddet eylemlerini haklı çıkaran derinden bağlanmış bir inanç sistemi vardır. Aşırılıkçılık şeklinde

ifade edilen bu inanç sistemini benimseyen kişiler, karşıt görüşlere ve çıkarlara karşı hoşgörüsüz ve sabit fikirli bir yaklaşım sergilemektedir. Gerçeklik üzerinde bir tür tekele sahip olduklarını düşünen ve kendi doğrularını başkalarına dayatmaya çalışan aşırılıkçı kişilerin objektif olmaktan uzaklaştığı ve sıklıkla komplo söylemlerini kullanarak kendilerini toplumdaki ayıran bir dünya görüşü oluşturdukları görülmektedir. Bununla birlikte, terörizm bu inançların şiddetle ifade edilmesi anlamına gelse de aşırılıkçılığın tek tezahürü terör eylemleri değildir. Aşırılıkçılık yanlısı kişiler fikri tartışmaları desteklemek veya gazete yayınlamak gibi şiddet içermeyen eylemlerde bulunabilmektedir. Bu noktada aşırılıkçılığın, bir kişinin sahip olduğu inançların yanı sıra, bu inançları nasıl ifade ettiğiyle ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla, aşırılıkçı düşünceler müdahaleci ve eleştirilebilir olmasına rağmen terör eylemleri olarak tanımlanamayacak siyasi ifade örnekleridir. Terör olgusu ise aşırılıkçı inançların şiddet eylemleriyle savunulması durumunda ortaya çıkmaktadır. (Martin, 2017, ss. 28-29)

Bununla birlikte, aşırılıkçı sağ şiddetin tanımlanması, boyutlarının anlaşılması ve uygun bir şekilde sınıflandırılmasına ilişkin belirsizlikler bu sorunun analiz edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu noktada ulusal tanımların ve yasal düzenlemelerin önemli ölçüde farklılık gösterdiğini ve aşırılıkçı sağ gruplar ve bireyler tarafından işlenen şiddet suçlarının büyük çoğunluğunun terörizm olarak sınıflandırılmadığını belirtmek önemlidir. Birçok sağ aşırılıkçı eylemin, terörizmle benzer özellikleri taşıyan ‘nefret suçu’ kavramı altında analiz edildiği görülmektedir. (Koehler, 2016, s. 89)

Aşırılıkçı sağ, tüm siyasi, sosyal ve ekonomik sistemi üstünlükçülük veya ortak bir unsur (millet, ırk, kültür vb.) paylaşan belirli bir grup insanın diğer tüm insanlardan üstün olduğu fikri etrafında dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Kendilerini üstün bir konumda gören aşırılıkçı sağ gruplar / bireyler nüfusun geri kalanına hükmetmeyi doğal hakları olarak görmekte ve genellikle toplumdaki çeşitliliğe ve azınlıkların haklarına karşı çıkan nefret dolu alt kültürlerden beslenmektedir. Irkçı davranış, otoriterlik, göçmen / yabancı düşmanlığı, LGBTQ+ topluluklarına düşmanlık, çok kültürlülük karşıtlığı, İslamofobi, Avrupa şüpheliği ve küreselleşme karşıtlığı aşırılıkçı sağ gruplar / bireyler arasında yaygın olan tutumlardır.

Aşırılıkçı sağ, kültürel milliyetçilik, beyaz veya etnik milliyetçilik ve beyaz üstünlük olmak üzere üç ana koldan oluşmaktadır. Bunlardan ilki olan kültürel milliyetçilik, Batı

kültürünün Avrupa'ya yönelen kitlesel göç veya belirli etnik ve kültürel gruplara yönelik uygulanan entegrasyon politikalarının eksikliği nedeniyle tehdit altında olduğu inancına dayanmaktadır. Beyaz ve etnik milliyetçilik, 'beyaz olmayan' bölgelerden kaynaklanan kitlesel göçün ve demografik değişimin 'beyaz ırk' ve 'Batı kültürü' için varoluşsal bir tehdit oluşturduğu yönündeki inançtır. Aşırılıkçı sağ ideolojiyi besleyen üçüncü kol olan beyaz üstüncülük ise 'beyaz ırk'ın, onu diğer 'ırklardan' üstün kılan, devredilemez bazı özelliklere sahip olduğu fikrini esas almaktadır. (European Union Terrorism Situation and Trend Report, Europol, 2021)

Aşırılıkçı sağ hareketlere Avrupa özelinde bakıldığında genel olarak bu hareketlerin heterojen bir niteliğe sahip olduğu, örgütlenme, siyasi hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için tercih edilen araçlar açısından farklılaştığı gözlemlenmektedir. Bununla birlikte aşırılıkçı sağ tehdidin arka planında bireyleri uluslararası düzeyde birbirine bağlayan, zayıf / gevşek bir şekilde organize olan gruplar ağının varlığını gözlemek de mümkündür. Birbirlerinden kimi açıdan farklı önceliklere ve özelliklere sahip olsalar da bu grupların pragmatik amaç doğrultusunda işbirliği içerisine girdiklerinden de söz edilebilir. Bu gibi durumlarda ihtiyaç halinde yararlanılmak üzere kendileriyle benzeşen grupların potansiyellerinden yararlanarak bireyleri şiddet eylemlerini sürdürmeye teşvik etmek ve saldırı planlamak yerine ağ oluşturmak ve bilgi paylaşmaya yöneldikleri görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında aşırılıkçı sağ yanlıları öncelikle yerel veya ulusal meselelerle meşgul olsalar da, gündemlerini kıtasal veya küresel bir bağlama oturtmaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda, dünyanın farklı yerlerinde bulunan sağ aşırılıkçılar belirli konularda işbirliği yapmak için kısa süreliğine bir araya gelmekte ve bu gevşek / zayıf ağlar dünyanın dört bir yanına bilgi aktaran sinapslar (bağlantı/iletim noktaları) şeklinde hareket etmektedir. Geleneksel örgütlü yapılardan farklı bir nitelik taşıyan aşırılıkçı ağlara katılan bireyler ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmak için mikro ölçekte zaman harcamakta ve para bağışında bulunabilmektedir. Bu ağların bir diğer önemli özelliği lidersiz olmalarıdır. (Mulhall ve Khan-Ruf, 2021, s. 8-12) Aşırılıkçı sağ yanlılarının bir lider etrafında organize olmak yerine sosyal medya platformlarını kullanarak, konserlere, mitinglere ve anma törenlerine katılarak, kamplar ve saha yürüyüşleri şeklinde toplantılar düzenleyerek, uluslararası paramiliter eğitim kamplarına giderek ve futbol holiganlarıyla etkileşime girerek faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. (European Union Terrorism Situation and Trend Report, Europol, 2021)

Koehler (2016) aşırılıkçı sağ yanlılarının oluşturduğu bu yeni tip akışkan ağların çok sayıda kişiyi harekete geçirebilecek güçte olduğunu ve bu ağlar aracılığıyla ‘kovan terörizmi’ olarak tanımladığı “kendiliğinden oluşan ve olaydan sonra hızla dağılan bir kalabalık tarafından işlenen terör eylemleri veya şiddet içeren nefret suçları”nın yaygınlaşabileceğini vurgulamaktadır. Koehler, kovan terörizminin son derece organize ve deneyimli gizli hücreleriyle daha önce sabıka kaydı olmayan ancak şiddet uygulamaya meyilli kişilerin eylemleriyle ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bu tür ağlar arasındaki iletişimin kolay tespit edilememesi ve tipoloji olarak diğer örgütlü terör gruplarından farklı bir yapıya sahip olmaları kolluk kuvvetlerinin bu yeni tehdidi anlamakta ve olası saldırılara karşı tepkiyi formüle etmekte zorlanmasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte, Koehler’in, önemle üzerinde durduğu bir diğer tehlike Avrupa çapında göç karşıtı hareketlerin bir parçası olarak ortaya çıkan ve Avrupa vatandaşlarını ‘suç’ işleyen göçmenlere karşı ‘korumak’ amacını taşıyan şiddet yanlısı grupların oluşumudur.

Mareš ve Bjørge’nun (2019, s. 17) ‘vigilantizm’ (toplum bekçiliği) olarak tanımladığı bu durum bazı kişi, kurum veya grupların yasal olarak yetkili olmadıkları halde suç olarak algıladıkları durumlara müdahale etme veya kurallara aykırı davranışları kontrol etme bahanesiyle soruşturma, cezalandırma veya infaz etme gibi eylemleri gerçekleştirmeleri anlamına gelmektedir. Çoğunlukla etnik azınlıkları ve göçmenleri hedef alan bu kişi ve gruplar polisin veya diğer iç güvenlik kurumlarının algılanan bir suç tehdidiyle mücadele edemediğini veya bu konuda isteksiz olduğunu iddia ederek herhangi bir yasal yetki olmaksızın kolluk kuvvetleri rolünde hareket etmektedir. Bu tür yeni kanun dışı faaliyetlerin büyük bir kısmı aşırılıkçı sağ siyaset ve yabancı düşmanı duygularla bağlantılıdır. Son yıllarda uluslararası bir nitelik kazanmaya başlayan vigilantizmin en önemli örneği 2015 yılında Finlandiya’nın Kemi şehrinde göçmen karşıtı bir grup olarak kurulan ‘Odin’in Askerleri’dir. İnternet ve sosyal medya ağları aracılığıyla uluslararası bağlantılar kuran bu grup Finlandiya’ya ek olarak, 20’den fazla ülkede sokak devriye örgütü olarak faaliyet göstermektedir. Grubun üyeleri, insanları şiddet içeren davranışlardan korumak ve bir sorunla karşılaştıklarında polise haber vermek için özellikle gece geç saatlerde sokaklarda devriye gezmektedir. Bununla birlikte, amaçlarının salt polislere yardımcı olmanın ötesinde önleyici bir güç olarak hareket etmek olduğunu belirten Odin’in Askerleri, topraklarındaki güvenlik kültürünü sürdürmeyi ve desteklemeyi gönüllü olarak üstlendiklerinin altını çizmektedir. (Kotonen, 2019, ss. 241-257)

Son yıllarda, Fransız yazar Renaud Camus'un 2011 tarihli 'Le Grand Remplacement' kitabından kaynaklanan sözde 'Büyük Yer Değiştirme' komplo teorisinin aşırılıkçı sağ hareketler üzerinde önemli bir etki yarattığı gözlemlenmektedir. Devletin, toplumu İslam ve göçten kaynaklanan tehditlere karşı koruma konusundaki acizliğini bahane eden bu tür paramiliter grupların ve genel olarak aşırılıkçı sağ hareketlerin genellikle algılanan tehdide bağlı olarak 'Büyük Yer Değiştirme Teorisi', 'Siege' (kuşatma), 'Eko-faşizm' ve 'İvmecilik' gibi farklı alt akımlardan beslendiği anlaşılmaktadır. 'Büyük Yer Değiştirme', genellikle Yahudiler tarafından yönetildiği veya egemen olduğu düşünülen küresel bir elitin, kitlesel göç yoluyla 'beyaz nüfusu', 'beyaz olmayan' insanlarla değiştirmeye çalıştığı fikrini yaymaktadır. 2019 yılında Yeni Zelanda'nın Christchurch kentinde gerçekleşen sağcı terörist saldırının ardından söz konusu komplo teorisi yeniden gündeme gelmiş ve şiddet yanlısı kişilerin saldırılarını bu teoriye atıfta bulunarak haklı çıkarmaya çalıştığı anlaşılmıştır. (European Union Terrorism Situation and Trend Report, Europol, 2020)

Atomwaffen Division, Sonnenkrieg Division ve Feuerkrieg Division gibi neo-Nazi grupların manifestosu haline gelen Siege (kuşatma) ise, 1980'li yıllarda ABD'li neo-Nazi James Mason'ın yazdığı haber bültenlerinin, 1992 yılında Michael Jenkins Moynihan tarafından birleştirilerek 'Siege: The Collected Writings of James Mason' ismiyle kitap şeklinde yayınlanmasıyla ortaya çıkmıştır. (European Union Terrorism Situation and Trend Report, Europol, 2021) James Mason, yazılarında Charles Milles Manson'a, Adolf Hitler'e ve William Pierce tarafından Andrew Macdonald takma adı altında yazılan ve bir 'ırk savaşı'nı anlatan iki roman 'The Turner Diaries' ve 'Hunter'da yer alan mesajlara atıfta bulunmaktadır. (Whine, 2012, ss. 327-328) Bu yazıların bir sonucu olarak ortaya çıkan ve Siege kültürü olarak da bilinen aşırılıkçı sağ hareket, 'lidersiz, hücre yapılı terörizmi ve beyaz devrimi' teşvik etmekte ve neo-Nazileri yeraltına inerek 'mevcut sisteme' karşı bir gerilla savaşı başlatmaya çağırmaktadır.

Kökleri Nasyonel Sosyalizm'e dayanan ve Avrupa'da aşırılıkçı sağ hareketleri besleyen bir diğer ideoloji eko-faşizmdir. Eko-faşist düşüncenin yeni bir olgu olmamasına rağmen, iklim değişikliğinin etkilerinin daha fazla hissedilir olmasıyla birlikte aşırılık yanlıları için daha ilgi çekici hale gelebileceği tahmin edilmektedir. İklim krizini göç hareketliliği, aşırı nüfus ve politikacıların bu konularda harekete geçmemesine bağlayan eko-faşistler, anlatılarını beyaz milliyetçi ve beyaz üstünlükçü ideolojilerle desteklemektedir. Eko-faşistlere göre

çözüm ise mevcut sistemi şiddet yoluyla devirmek ve beyaz etno-devletleri yeniden inşa etmektir.

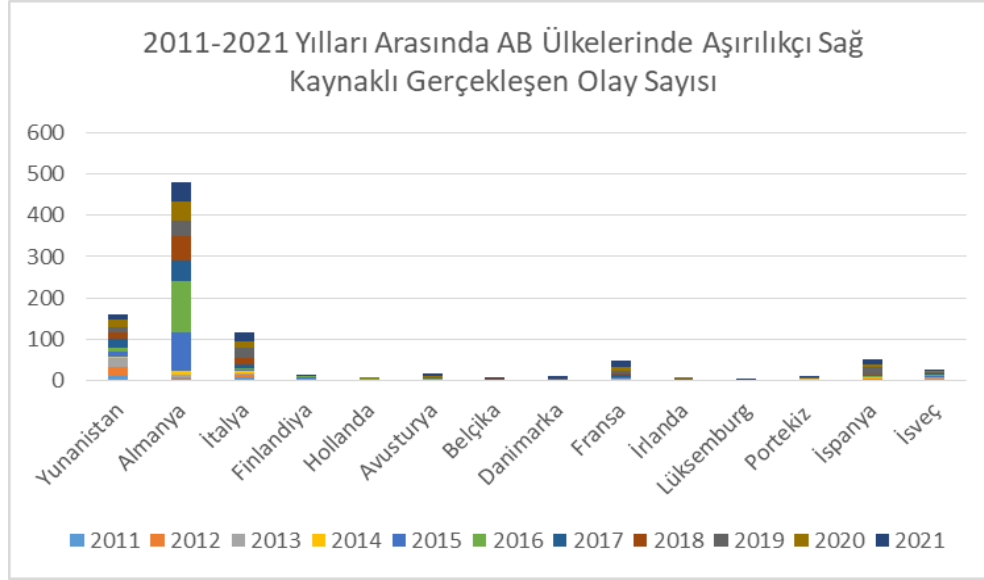
Son yıllarda aşırı sağ hareketleri önemli ölçüde etkileyen ivmecilik (akselerasyonizm) kavramıysa Batılı hükümetlerin onarılamaz biçimde yozlaşmış olduğu fikrine dayanmaktadır. Tarihsel açıdan bakıldığında ivmecilik akımının en eski örneklerinden birine Marksist ideolojide rastlanmaktadır. Sol kanat ivmecilik olarak ifade edilen bu akım kapitalizm gibi kontrolsüz bir gücün doğal akışına bırakıldığında kaçınılmaz olarak kendi kendisini yok edeceğini ileri sürmektedir. Sağ kanat ivmecilik akımıysa kaos ve siyasi gerilim yaratarak toplumu bir ‘ırk’ savaşına yaklaştırmaya ve ‘beyazların’ egemen olduğu bir geleceğin önünü açmak için “sistemi” yıkmaya çalışmaktadır. (European Union Terrorism Situation and Trend Report, Europol, 2021)

Aşırılıkçı sağ şiddeti besleyen bu akımlar, uluslararasılaşma, çeşitlilik, hareketlilik, çok kültürlülük, sanayisizleşme, yoksulluk, göç, kentleşme ve işsizlik gibi küreselleşme akışları karşısında hayal kırıklığına uğrayan ve memnuniyetsizliklerini ifade etmek isteyen bireyler arasında yaygınlaşmaktadır. Özellikle, neo-liberal siyasetin ‘önemsiz’ gördüğü uzak ve küçük kasabalarda, kırsal ve dağlık bölgelerde yaşayan bireylerin terkedilmişlik hissine kapıldığı ve artan sosyo-ekonomik dezavantajlar nedeniyle farklı şekillerde yoksunluk yaşadığı görülmektedir. Sosyo-ekonomik, mekânsal ve nostaljik olarak sınıflandırılan bu yoksunluk biçimleri genel olarak varoluşsal bir önem kaybı hissini ifade etmektedir. (Kaya, 2021, s. 210-213) Bu noktada, bireyler kendi gruplarını diğerleriyle karşılaştırarak ayrımcılığa ve haksızlığa maruz kaldığı sonucuna varabilmektedir. Göreceli yoksunluk olarak tanımlanan bu durum içerisinde bir ideoloji veya dini inanç resmin bir parçası haline gelerek adaletsizlik deneyimlerinin ve algılanan tehditlerin tutarlı bir çerçeveye konumlandırılmasına yardımcı olmaktadır. (Weggemans ve Graaf, 2017, ss. 27-33)

AB Ülkelerinde Aşırılıkçı Sağ Şiddet Eylemlerinin Boyutu

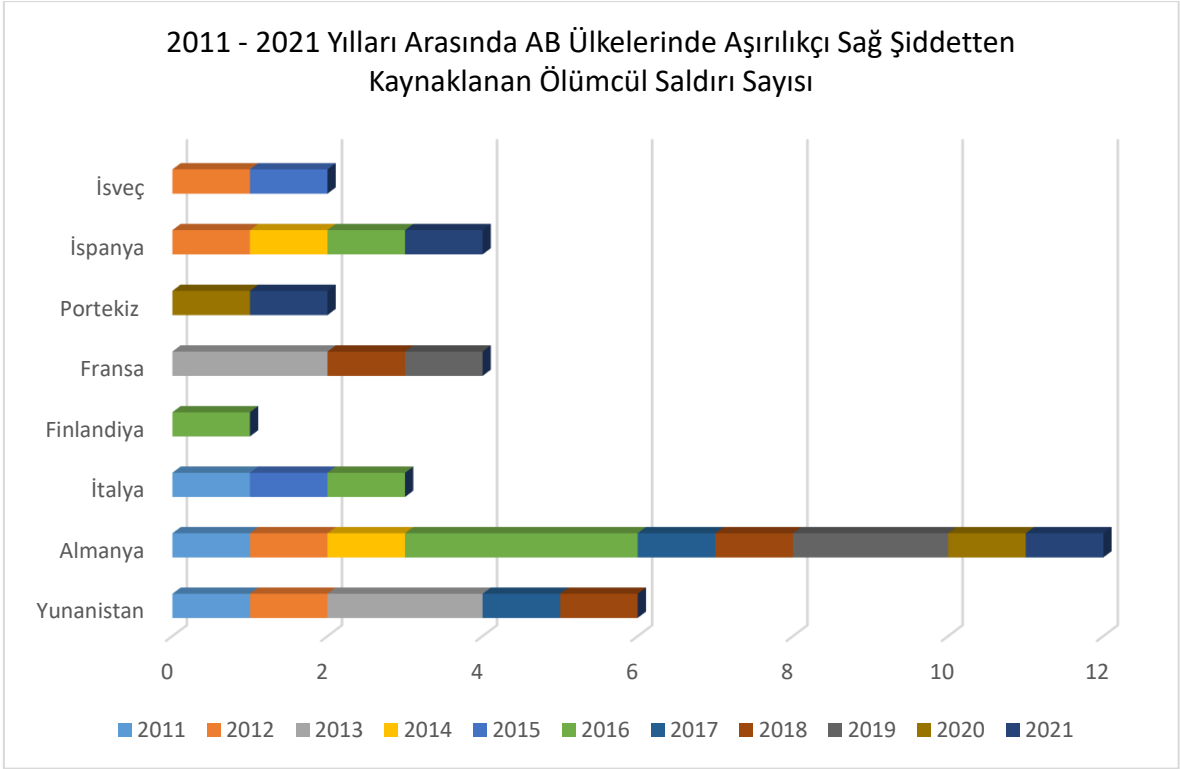
Şiddet oranları ülkelere göre farklılık gösterse de genel olarak aşırılıkçı sağ hareketlerin oluşturdukları söylem birlikteliğinin temelinde İslam düşmanlığı, göçmen-yabancı karşıtlığı ve Avrupa şüpheciliği gibi fikirlerin yer aldığı görülmektedir. AB ülkelerinde aşırılıkçı sağ kaynaklı terör saldırılarının ciddi ölçüde artış eğiliminde olduğu sıklıkla ifade edilse de 1990 yılından bu yana 18 Batı Avrupa ülkesinde sağ kanat terörizmi ve şiddeti belgeleyen RTV veri seti aksi yönde bir sonuca işaret etmektedir. Çalışmanın bu kısmında, 2011 yılında

başlayan Suriye iç savaşının en kritik sonuçlarından biri olan kitlesel insan hareketliliği esas alınacak ve bu tarihten itibaren Avrupa'ya yönelik göç hareketliliğinin artmasına paralel olarak aşırılıkçı sağ şiddet eylemlerinin de artış gösterdiği yönündeki yaygın düşünce irdelenmeye çalışılacaktır.



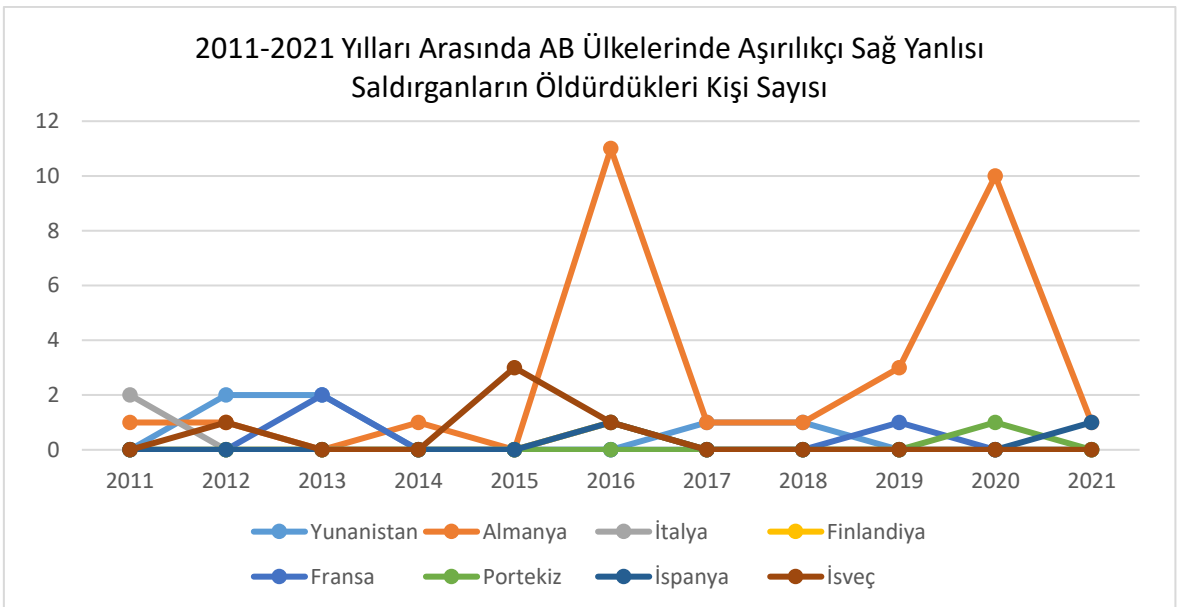
Tablo 1: 2011-2021 Yılları Arasında AB Ülkelerinde Aşırılıkçı Sağ Kaynaklı Gerçekleşen Olay Sayısı (RTV Dataset, 2022)

RTV veri setine göre, 2011 – 2021 yılları arasında AB genelinde aşırılıkçı sağ yanlı kişilerin karıştığı toplamda 944 olay kayıtlara geçmiştir. Tabloda görüleceği üzere, sadece 14 AB ülkesinde gerçekleşen bu olaylara ilişkin veriler, önceden tasarlanmış saldırıları, spontan bir şekilde gerçekleştirilen saldırıları, somut olarak oluşturulan ancak polis tarafından engellenen saldırı planlarını ve bomba yapım malzemelerinin veya büyük silah depolarının keşfi gibi silahlı mücadeleye hazırlık sürecinin tespit edilmesini içermektedir. 2020 yılının istatistikleri dikkate alındığında aşırılıkçı sağ şiddet eylemlerinin Yunanistan (19) ve Almanya'da (47) artış eğiliminde olduğu görülmektedir.



Tablo 2: 2011-2021 Yılları Arasında AB Ülkelerinde Aşırılıkçı Sağ Şiddetten Kaynaklanan Ölümcül Saldırı Sayısı (RTV Dataset, 2022)

2011 – 2021 yılları arasında AB ülkelerinde aşırılıkçı sağcıların gerçekleştirdikleri ölümcül saldırıların sayısına bakıldığında ise sekiz AB ülkesinde toplamda 34 saldırının meydana geldiği görülmektedir.



Tablo 3: 2011-2021 Yılları Arasında AB Ülkelerinde Aşırılıkçı Sağ Yanlısı Saldırganların Öldürdükleri Kişi Sayısı (RTV Dataset, 2022)

Bu saldırılarda hayatını kaybeden kişi sayısının 51 olduğu ve saldırıların büyük bir çoğunluğunun kendi inisiyatifleriyle hareket eden yalnız aktörler tarafından planlandığı ve gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Bu yıllar arasında ölümcül saldırılar da dâhil olmak üzere gerçekleştirilen aşırılıkçı sağ şiddet eylemleri en fazla göçmen, sığınmacı ve mültecileri hedef almıştır. 2021 yılının istatistikleri dikkate alındığında, aşırılıkçı sağcılar tarafından gerçekleştirilen toplam 132 saldırının 97'sinin hedefinde göçmen, sığınmacı ve mültecilerin olduğu görülmektedir.

2011 – 2021 yılları arasında aşırılıkçı sağcı şiddet eylemlerinde kullanılan yöntemlere bakıldığında ise en fazla darp olaylarının yaşandığı ve genellikle bu tür saldırıların spontane sokak çatışmaları şeklinde gerçekleştiği ve silah içermediği görülmektedir. RTV'nin en sık kullanılan yöntemlere ilişkin açıkladığı verilerde dayak / tekme kategorisinde bulunan darp şeklindeki saldırıları sırasıyla bıçak / kanatlı silah, kör alet ve molotof kokteyli takip etmektedir.

Tüm bu veriler incelendiğinde, AB ülkelerinde aşırı sağcı terör eylemlerinde artış olduğu yönündeki yaygın söylemin aksine saldırı sayılarında anlamlı bir yükseliş olmadığı görülmektedir. Özellikle 2021 yılının istatistiklerine bakıldığında saldırı sayılarının oldukça düşük olduğu göze çarpmaktadır. Bununla birlikte, genel eğilim aşırılıkçı sağcı şiddetin azaldığını gösterse de ülkelere göre saldırılarda hedef alınan grupların, eylemciler tarafından kullanılan silahların, fail ve olay türlerinin birbirinden farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, ülkeler niceliksel ve niteliksel olarak farklı tehditlerle karşı karşıyadır ve bu tehditlere karşı verilecek yanıtların söz konusu farklılıklar dikkate alınarak belirlenmesi gerekmektedir. 2011 – 2021 yılları arasında AB ülkelerinde gerçekleşen aşırılıkçı sağ saldırıların çoğunlukla yalnız aktörler ve örgütlü olmayan gruplar tarafından gerçekleştirildiği, yine yaygın düşüncenin aksine ölümcül saldırıların arkasında gençlerden çok, ırkçı ve yabancı düşmanı fikirlere sahip daha ileri yaşta bireylerin olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, genç aşırılık yanlıları internette potansiyel teröristler gibi görülse de, gerçekte ölümcül saldırıları gerçekleştirenler, en azından Batı Avrupa'da çok daha yaşlı bireylerden oluşmaktadır. Aşırılıkçı sağcıların hedef aldığı gruplar arasında ise etnik ve dini azınlıkların diğer hedef gruplara kıyasla giderek artan bir şekilde daha fazla

saldırıların merkezinde yer aldığı gözlemlenmektedir. Son on yılda, tüm ölümcül saldırıların %75'i etnik ve dini azınlıkları hedef almıştır. Buna rağmen, hedef gruplar açısından AB ülkeleri arasında bir kıyaslama yapıldığında farklı dinamiklerin olduğu görülmektedir. Örneğin, 2015 – 2021 yılları arasında Almanya'da gerçekleşen aşırılıkçı sağ şiddet eylemlerinin %83'ü etnik ve dini azınlıkları hedef almıştır. Buna karşılık, İtalya, Yunanistan ve İspanya gibi Güney Avrupa ülkelerinde siyasi muhaliflerin, dini ve etnik azınlıklara kıyasla daha fazla saldırıya uğradığı tespit edilmiştir. Bu noktada, Avrupa'da aşırılıkçı sağ kaynaklı şiddet eylemleriyle Suriye'deki iç savaşın tetiklediği kitlesel insan hareketliliği arasında bir korelasyonun varlığından söz etmek çok da kolay gözükmemektedir. Bu açıdan bakıldığında, Avrupa'da aşırılıkçı sağ hareketin yükselişte olduğu savını dillendiren kesimin ya doğrudan kitlesel insan hareketliliğini ve/ya aşırılıkçı sağın yükselişte olmasını bir tür 'güvenleştirme' politikası çerçevesinde ele aldığı söylenebilir.

Bununla birlikte, 2021 yılında yayımlanan RTV Trend Raporu'nda aşırılıkçı sağ şiddet eylemlerinin AB ülkelerinde düşüş eğiliminde olmasının birkaç sebebi üzerinde durulmaktadır. Raporda, özellikle gençlerin siyasi faaliyetlere daha az katılma eğiliminde oldukları, bunun yerine doğrudan şiddetin ortaya çıkma olasılığının daha düşük olduğu farklı etki alanlarını ve kanallarını kullandıkları ifade edilmektedir. Bu noktada, sokak aktivizminin yerini büyük ölçüde internet aktivizminin aldığı, ulus ötesi düzeyde faaliyet gösteren 'klavye savaşçıların', ulusal veya yerel düzeyde faaliyet gösteren radikalleşmiş kişi ve gruplara göre şiddetli saldırılar gerçekleştirme olasılığının daha düşük olduğu vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, raporda internetin esas olarak radikalleşmiş gençlerin çoğunu pasifize edip sokaklardan uzak tutup tutmadığı veya bu durumun tam aksi olarak onları şiddet içeren eylemlerde bulunmaları için sokaklara / çatışma bölgelerine itip itmediği konusunda belirsizlik olduğunun altı çizilmektedir. Bu nedenle, internet aktivizminin şiddet içeren radikalleşme üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak için sistematik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Şiddet eylemlerinin azalmasının bir diğer sebebinin aşırılıkçı sağcıların alt kültürel eğilimlerinin ve tercih ettikleri eylem türlerinin değişmesi olduğunu belirten rapora göre, 1980'ler ve 1990'lar boyunca, Batı Avrupa'da ve ötesinde ortaya çıkan şiddet eğilimli dazlak alt kültürünün yerini bugün büyük ölçüde daha az şiddet içeren ve çatışmacı alt kültür tarzları almıştır. Buna ek olarak, raporda sağ radikallerin siyasi karar alma süreçlerine eriştiğinde şiddet kullanımının azalacağı, siyasi mekanizmalara katılımın

bir tür 'emniyet valfi' işlevi görebileceği, aksi takdirde bu fırsatlara erişimin engellenmesi durumunda şiddet eylemlerinin daha çekici hale gelebileceği öne sürülmektedir. Son olarak, rapor çok kültürlü toplumlarda yetişen Batılı gençlerin büyük bir kısmının önceki nesillere kıyasla göçü daha fazla deneyimlediği ve göç hareketliliğinin birçok şehrin, kasabanın ve mahallenin görünümünü nasıl değiştirdiğine tanık olduklarını ve bu nedenle şiddet içeren tepkiler vermediklerini vurgulamaktadır.

Yunanistan'da Aşırılıkçı Sağ: Altın Şafak Partisi

2011 yılında Suriye'de başlayan rejim karşıtı gösterilerin kısa bir zaman diliminde ciddi çatışmalara ve ardından da iç savaşa dönüşmesiyle birlikte bu ülkeden komşu ülkelere doğru ciddi ve dramatik bir kitlesel göç hareketliliği başlamıştır. (Erdoğan, 2018, s. 1) Tarihte eşine az rastlanan boyutlara ulaşan bu hareketliliğin etkilediği ülkelerden biri Yunanistan olmuştur. Düzensiz göçmenlerin çoğu daha müreffeh olan Kuzey ülkelerine ulaşmaya çalışsa da Avrupa özelinde sığınma yükünün büyük bir kısmını Güney Avrupa ülkeleri, özellikle de Yunanistan, İtalya ve İspanya üstlenmek durumunda kalmıştır. Kitlesel göç hareketliliğinin zirveye ulaştığı 2015 yılında büyük bir iktisadi buhranla boğuşan Yunanistan güvenlik tehdidi olarak gördüğü göçmenlere karşı sınır kontrollerini sıkılaştırarak geri itme politikası uygulamaya başlamıştır. (Turam, 2021, s. 763) Dünya Bankası verilerine göre 2021 yılı itibarıyla 10,6 milyon nüfusu bulunan (The World Bank, 2022) Yunanistan'da 19.100'ü adalarda (Midilli, Sisam, Sakız) olmak üzere toplam 119.700 sığınmacı yaşamaktadır. (International Rescue Committee, 2022)

2021 yılının dördüncü çeyreğinde Yunanistan'a 2.701 göçmen geldiği tespit edilmiştir. Bu oran 2019 yılının aynı döneminde kaydedilen 26.086 kişinin varışının neredeyse onda birine denk gelmektedir. (International Organization for Migration, 2022) Dolayısıyla, Yunanistan'a yönelen göç akışında ciddi bir düşüş olduğunu söylemek mümkündür. Yunanistan Göç ve İltica Bakanı Notis Mitarachi yapmış olduğu açıklamada bu düşüş eğilimine dikkat çekerek ülkeye gelen insan akışını ve göç krizinin yerli halk üzerindeki etkisini azaltmayı hedeflediklerini ve bugün bu politikanın somut sonuçlarının vatandaşların gözlerinin içine bakmalarını sağladığını ifade etmiştir. Hem adalarda hem de anakarada 86 göçmen merkezini kapattıklarını ifade eden Mitarachi, mevcut merkezlerin de yarı kapasiteyle çalıştığını, 2022 yılında Atina ve Selanik gibi büyük şehirlerde aynı sonuca ulaşmayı hedeflediklerini belirtmiştir. (Info Migrants, 2022)

Yunanistan'a varış yapan düzensiz göçmenlerin sayısında gözlemlenen azalmaya rağmen ülkede yaşanan aşırılıkçı sağ şiddet eylemlerinin doğrudan göç hareketliliği nedeniyle artış gösterdiği yönündeki yaygın görüş geçerliliğini korumaktadır. Ancak, hem göç hem de aşırılıkçı sağ şiddet eylemlerine ilişkin istatistiklere bakıldığında iki olgu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. AB ülkeleri özelinde aşırı sağcı şiddet eylemleri incelendiğinde son on yılda 100.000 kişi başına düşen en yüksek sayıda ölümcül saldırının Yunanistan'da gerçekleştiği ve 2011 – 2021 yılları arasında meydana gelen aşırılıkçı sağ şiddet eylemlerinin faillerinin çoğunlukla Altın Şafak (Golden Dawn) partisinin üyeleri olduğu görülmektedir. Bu dönemde Yunanistan'da meydana gelen 103 saldırının 22'si parti ile bağlantılı olan kişiler tarafından gerçekleştirilmiş, aynı zamanda bu kişiler 13 saldırının şüpheli failleri arasında yer almıştır. 1980'li yıllarda Nikolaos Michaloliakos ve bir grup destekçisi tarafından 'Chrysí Avgí' ismiyle yayınlanan askeri cunta yanlısı dergi, Altın Şafak partisinin temelini oluşturmuştur. 1993 yılında bir 'hareket' niteliği kazanan parti ilk kez 1994 yılında seçimlere katılmıştır. Kurulduğu günden bu yana şiddet eylemleriyle anılan partinin saldırılara karışan üyeleri ve destekçileri çoğunlukla göçmenleri ve siyasi muhalifleri hedef almaktadır. (Vasilopoulou ve Halikiopoulou, 2015, s. 17)

Özellikle 2021 yılında şiddetin ana hedefi siyasi muhalifler olmuş, Irkçılığa ve Faşist Tehdide Karşı Hareket (KEERFA), Komünist Gençlik ve Komünist Parti üyeleri ve Selanik Aristoteles Üniversitesi'ndeki öğrenci derneklerinin üyeleri de dâhil olmak üzere solla bağlantılı olan aktivistlere karşı aşırı sağcılar tarafından saldırılar düzenlenmiştir. Yunanistan'da saldırılar düzenleyen aşırılıkçı sağcılarının bir diğer özelliği birçok Batı Avrupa ülkesinde eylemler gerçekleştiren kişi ve gruplardan farklı olarak daha organize / örgütlü aktörler tarafından desteklenen siyasi bir stratejinin parçası gibi görünmeleridir. Saldırıların büyük bir kısmının spontane olmaktan ziyade önceden planlanmış ve koordine edilmiş şekilde gerçekleştirildiği ve gösteri veya halka açık toplantı gibi etkinlikleri hedef alan bu tür planlı şiddet eylemleriyle kamusal alanın kontrol edilmek istendiği anlaşılmaktadır. Yunanistan'da aşırılıkçı sağ şiddet eylemleri çoğunlukla Atina ve Selanik gibi büyük şehirlerde ve kentsel alanda gerçekleştirilmektedir. Altın Şafak partisinin 2012 yılında yapılan seçimlerde önemli bir başarı kaydetmesi seçmen desteğini görebilmek açısından önem taşımaktadır. İlk olarak 7 Kasım 2010 tarihinde yapılan yerel seçimlerde Atina'da oyların % 5,3'ünü alarak belediye meclisinde 1 sandalye kazanan parti esas olarak 6 Mayıs

2012 tarihinde yapılan ulusal seçimlerde % 6,97 oranında oy alarak önemli bir başarı yakalamıştır. Bir diğer önemli husus, partinin Yunanistan'da hem kentsel hem de kırsal alanlarda oylarını artırmasıdır. (Ravndal ve diğ. 2022) Haziran 2012'de tekrarlanan seçimlerde Altın Şafak, İkinci Dünya Savaşı sırasında Nazi vahşetine maruz kalan tarihi bölgeler olarak bilinen Distomo (% 6,4) ve Kalavryta'da (% 6,2) ilginç bir şekilde destek almıştır. (Vasilopoulou ve Halikiopoulou, 2015, s. 18)

2013 yılında ilk olarak Pakistanlı göçmen bir işçinin katledilmesi ve kısa bir süre sonra solcu bir aktivist ve aynı zamanda müzisyen olan Pavlos Fyssas'ın Altın Şafak üyesi olduğundan şüphelenilen bir saldırgan tarafından öldürülmesi sonucunda (BBC News Türkçe, 2013) Altın Şafak partisinin lideri Nikolaos Michaloliakos ve milletvekilleri 'suç örgütü' kurdukları gerekçesiyle 2020 yılında mahkûm edilmiştir. (Mulhall ve Khan-Ruf, 2021) İddianamenin hazırlıkları devam ederken 2014 yılında partinin seçimlere katılmasına izin verilmiş ve yaşanan tüm şiddet olaylarına rağmen Altın Şafak, 2014 Avrupa Parlamentosu seçimlerinde seçmen tabanını genişletmiş ve güçlendirmiştir.

Altın Şafak liderinin ve milletvekillerinin tutuklanması sonrasında parti himayesi altında kurulan Gençlik Cephesi faaliyetlerini sürdürmeye devam etmiştir. Amaçlarının milliyetçi yaşam tarzını Yunan gençliğine aşılama olduğunu ifade eden Gençlik Cephesi 'millet' tanımını ırk, kan ve köken vurgusuyla yapmaktadır. Bu noktada, partinin 'ulus-devlet'i değil 'ulus-ırk'ı korumak istediğini söylemek mümkündür. Altın Şafak'a göre, halk sadece bireylerin aritmetik bir birliği değil, aynı biyolojik ve entelektüel mirasa sahip insanların sentezidir. Altın Şafak'ın bir diğer ayırt edici özelliği parti lideri etrafında örgütlenen merkezi bir yapı niteliği taşımasıdır. Parti toplantılarında, üyelere ve destekçilere hiyerarşi ve disiplinin önemine ilişkin dersler verilmekte, açık havada yapılan etkinliklerde katılımcılar genelde kamuflaj ve bot giyerek askeri düzende yürümektedir. Partiyeye ilişkin davalar sürerken savcılar, hem görsel belgelere hem de eski parti üyelerinin tanıklıklarına dayanarak düzinelere parti görevlisini katı askeri hiyerarşiye sahip bir paramiliter örgüt, askeri tipte eğitim kampları ve doğrudan yukarıdan emir alan ölüm mangaları kurmakla suçlamıştır. (Ellinas, 2015, ss. 4-6)

Gençlik Cephesi yapmış olduğu açıklamalarda Yunan ulusunun içinde bulunduğu ekonomik koşullara değinmekte ve ekonomik oligarşinin mekanizmaları tarafından zayıflatılan yurttaşların ezilmesinin önüne geçeceklerini, halkın çıkarlarını ve sosyal adaleti savunmaya

devam edeceklerini vurgulamaktadır. (Μέτωπο Νεολαίας, 2022) Altın Şafak'ın meşru bir siyasi hareket olduğunu savunan Gençlik Cephesi, bu harekete katılmak isteyenlerin birbirini tanınması, ideolojik temelin güçlendirilmesi, düşünce ve fikir alışverişinde bulunması ve ortak mücadele alanlarının belirlenmesi amacıyla Selanik'te bulunan 'SARISA' isimli (ΣΑΡΙΣΑ) milliyetçi evinde düzenli olarak konuşma, tartışma ve etkinlik programları düzenlemektedir. Parti üyeleri bu toplantılarda fikirlerini yayabilmek için çıkartma ve broşür gibi materyalleri ücretsiz olarak dağıtmaktadır. Bu materyallerin büyük çoğunluğu 'Yunanistan'ın yabancı işgali altında olduğu' fikrini yansıtmaktadır. (Μέτωπο Νεολαίας, 2022)

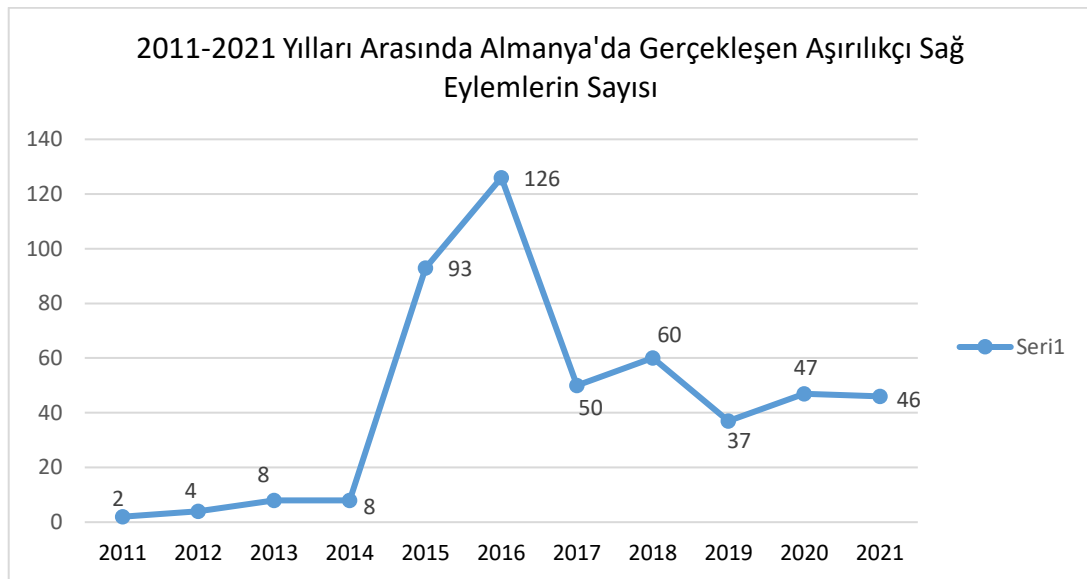
Buna rağmen, aşırılıkçı sağcıların gerçekleştirdiği şiddet eylemlerinin doğrudan kitlesel göç hareketliliğiyle bağdaştırmak mümkün gözükmemektedir. Aşırılıkçı sağ şiddet eylemlerinin son dönemlerde göçmenlerden çok siyasi muhaliflere karşı gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir. 2021 yılının verilerine bakıldığında aşırılıkçı sağcılar tarafından gerçekleştirilen 14 saldırının 9'u göç yanlısı aktivistler, solcu ve liberallerden oluşan muhalifleri, 4'ü etnik ve dini azınlıkları, 1'i ise LGBTQI+ üyesi bir kişiyi hedef almıştır. Bu noktada, Altın Şafak partisinin cezai kovuşturmalara rağmen destek almaya devam etmesini ve seçimlerde elde ettiği başarıları daha iyi anlamak için ekonomik ve politik faktörlerin etkileşimini göz önünde bulundurmamak önemlidir. 2009 yılında başlayarak uzun yıllar boyunca Yunanistan'ı etkisi altına alan ekonomik kriz ve borçlanma sorunu kamuoyunda güvensizlik, memnuniyetsizlik ve yabancılaşmaya yol açan bir sürecin başlangıcı olmuştur. 2017 yılında yapılan bir kamuoyu yoklamasında Yunanlılara ülkenin bugünü ve geleceğini ifade eden kelimeler sorulmuş ve katılımcılar çoğunlukla öfke (% 59,4), utanç (% 49,7) ve korku (% 38,6) kelimelerini dile getirmiştir. Bu dönemde yaşanan ekonomik krizin süregelen travması devlete, demokratik kurumlara ve seçilmiş temsilcilere yönelik saldırgan retoriğin normalleşmesine yol açan bir utanç ve öfke sarmalını harekete geçirmiştir. Ekonomik daralma ve siyasi kurumların hatalı işleyişi 2011 yılında Aganaktismenoi hareketinin başlamasına yol açmış ve bu süreçte Yunanistan milletvekillerini hedef alan fiziksel saldırılar, kamusal alanların işgali, güvenlik güçleriyle arbedelerin yaşanması, seçilmiş politikacıların kuklalarının meydanlarda yakılması gibi bir dizi olay yaşanmıştır. Buna ek olarak, Altın Şafak ve benzeri aşırılıkçı sağ gruplar bu dönemde siyasi şiddet eylemleri gerçekleştirmiş, özellikle kentsel peyzajı sistematik ve kasıtlı olarak bozacak şekilde

heykelleri, mezarlıkları ve Holokost anıtlarını tahrip etmişlerdir. (Gerodimos, 2018, ss. 9-11)

Yunanistan'ın ekonomik ve siyasi krizlerle karşı karşıya kaldığı bu dönemde Altın Şafak'ın yükselişe geçmesi popülist sağ partilerin ve aşırılıkçı sağ hareketlerin yükselişinde toplumsal krizlerin önemli bir rol oynadığını göstermiştir. (Vasilopoulou ve Halikiopoulou, 2015, s. 30) Bu noktada, partinin kazandığı ivme dikkate alındığında iki söylemin ağırlıklı olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Bu söylemlerden ilki Yunanlılara ayrılması gereken kaynakların göçmenler tarafından sömürüldüğü ve etnik homojenliğin zarar görmesinden yabancıların sorumlu olduğudur. İkinci söylemde ise, bu duruma sebep olduğu ve ülkeyi umutsuzluğa sürüklediği düşünülen yozlaşmış politikacıların cezalandırılmayı hak ettiği vurgulanmaktadır. (Petrou ve Kandyliş, 2016, s. 590) Buna karşılık, Yunanistan'a yönelen düzensiz göç hareketliliğinin düşüş eğiliminde olduğu dikkate alındığında aşırılıkçı sağın göçmenleri yaygın işsizliğin, şiddetin, sosyal ve kültürel sorunların asıl kaynağı olarak yansıtan bu söylemleri esasında sosyopolitik yapının ürettiği yapısal yetersizliklerin doğrudan dış sebeplere bağlanması yönünde bir çaba gibi görünmektedir.

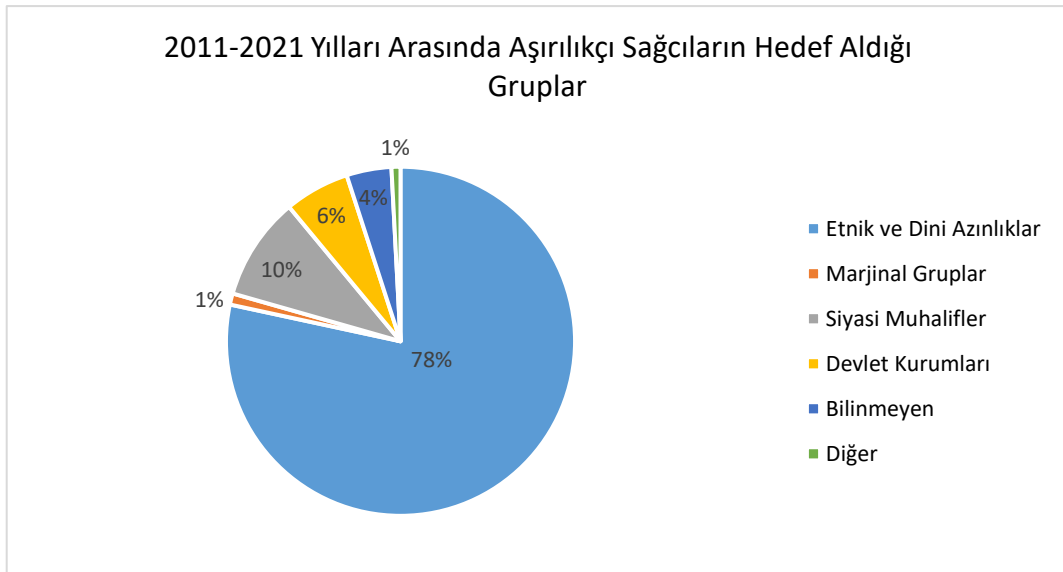
Almanya'da Yeni Aşırılıkçı Sağ Tehlikesi: İmparatorluk Vatandaşı Hareketi

2011 – 2021 yılları arasında en fazla saldırının gerçekleştiği ülkelerden biri olan Almanya, bariz bir aykırı değer oluşturmakta, özellikle 2015 ve 2016 yıllarında sırasıyla gerçekleşen 93 ve 126 aşırılıkçı sağ şiddet eylemi nedeniyle diğer Avrupa ülkelerine kıyasla daha kilit bir konumda bulunmaktadır.



Tablo 4: 2011-2021 Yılları Arasında Almanya’da Gerçekleşen Aşırılıkçı Sağ Eylemlerin Sayısı (RTV Dataset, 2022)

İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, Almanya’da toplumsal tabanda kendisine yer bulamayan aşırılıkçı sağ gruplar, ülkenin bugünkü koşullarında farklı siyasi, ekonomik, toplumsal ve kültürel sorunları kullanarak insanları yeniden şiddete yönlendirmeye çalışmaktadır. (Schwörer, 2019, s. 30) Bununla birlikte, saldırı sayısının son yıllarda düşüş eğiliminde olduğu göze çarpmaktadır. 2011 – 2021 yılları arasında Almanya’da aşırılıkçı sağcıların gerçekleştirdiği toplam 481 saldırının 12’si ölümcül nitelik taşımaktadır. 481 saldırının 377’si (% 78) ise göçmenler, yabancılar, sığınmacılar ve mültecilerden oluşan etnik ve dini azınlıklar grubunu hedef almıştır.



Tablo 5: 2011-2021 Yılları Arasında Aşırılıkçı Sağcıların Hedef Aldığı Gruplar (RTV Dataset, 2022)

Almanya’nın çoğulcu, çok kültürlü toplumu ve demokratik siyasal sistemine karşı tehdit oluşturan aşırılıkçı sağ şiddet eylemlerinin özellikle 2015 ve 2016 yıllarında artış göstermesi aynı yıllarda Almanya’ya yapılan sığınma taleplerinin yoğunluğuyla ilişkilendirilmektedir. 2015 yılında yarım milyona yakın insanın sığınma talebinde bulunduğu Almanya,

(Migration Policy Institute, 2022) 2021 yılı istatistiklerine göre yaklaşık 1,24 milyon mülteci ve 233 bin sığınmacıya ev sahipliği yapmaktadır. (UNHCR, 2022)

Almanya’da aşırılıkçı sağ grupların örgütsel biçimleri ve ideolojileri birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. Özellikle son yıllarda aşırılıkçı sağ grupların bir kısmının parlamentolarda nüfuz elde edebilmek ve daha ayrıcalıklı bir statüye erişebilmek amacıyla Sağ - Referandum, Egemenlik ve Vatan Koruma Partisi (Die Rechte), Üçüncü Yol (Der III Weg), Almanya Ulusal Demokratik Partisi (Nationaldemokratische Partei Deutschlands – NDP) gibi siyasi oluşumlar bünyesinde hareket ettiği görülmektedir. Buna rağmen, Almanya Federal Anayasa Koruma Teşkilatı’nın (Bundesamt für Verfassungsschutz - BfV) açıkladığı bilgilere göre, ülkede aşırılıkçı sağ grupların büyük çoğunluğu farklı alt kültürlerden beslenmekte ve herhangi bir yapıya veya gruba bağlı olmaksızın “yalnız aktörler” şeklinde eylemlerini gerçekleştirmektedir. Belirli bir görünüm, giysi veya müzik tercihleriyle kendilerini tanımlayan Almanya’daki aşırılıkçı sağcı kişi ve grupların birbirleriyle temas kurmak için çoğunlukla konserlere veya spor salonlarına gittiği ve bu tür alanlarda bir kimlik, topluluk ve güç duygusu yaratarak ideolojik görüşlerini ve düşman imajlarını yaymaya çalıştıkları görülmektedir.

Almanya’da aşırılıkçı sağcı şiddet eylemlerinin genelde göçmenleri hedef aldığı bilinse de son zamanlarda siyasi muhalifleri hedef alan, önceden planlanmış ve gözdağı vermeyi amaçlayan saldırıların gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Almanya’da göçmenlere karşı hoşgörülü tavrıyla bilinen Kassel Valisi Walter Lübcke’nin Haziran 2019 tarihinde evinde silahlı saldırıya uğrayarak öldürülmesi bu durumun en önemli örneğidir. Bu olay, ülkede aşırılıkçı sağcıların bir politikacıya yönelik gerçekleştirdiği ilk suikast olarak kabul edilmektedir. (Bundesamt für Verfassungsschutz – BfV, 2022)

Bununla birlikte, Almanya’da aşırılıkçı sağ şiddet eylemlerinde ateşli silahların kullanılma sıklığı yeni bir potansiyel tehdidin oluşumuna işaret etmektedir. Aşırılıkçı sağcı şiddet eylemlerinde kayda ciddi ölçüde bir artış yaşanmasa dahi olaylarda ele geçirilen silah sayısının arttığı ifade edilmektedir. (Sputnik Türkiye, 2022)

Almanya’da son yıllarda ‘İmparatorluk Vatandaşı’ (Reichsbürger), ‘İmparatorluk Vatandaşı Hareketi’ (Reichsbürgerbewegung) ve ‘Kendi Kendini Yönetenler’ (Selbstverwalter) olarak tanımlanan aşırılıkçı sağ ideoloji dikkat çekici olmaya başlamıştır. Organizasyon ve ideoloji açısından heterojen bir görünüm sergileyen bu hareketin destekçileri Almanya Federal

Cumhuriyeti'nin varlığını, mevcut hukuk sistemini, demokratik olarak seçilmiş temsilcilerin meşruiyetini ve Yahudi soykırımını temelden reddetmektedir. Bu doğrultuda, devlet kurumlarına, yetkililere ve mahkemelere karşı zaman zaman saldırgan tavırlar sergileyen 'İmparatorluk Vatandaşı Hareketi' (Reichsbürgerbewegung) örgütsel bağlantısı olmayan kişilerden, küçük gruplardan ve derneklerden oluşmaktadır. (Ministerium des Innern und für Sport, 2022)

'Kendi Kendini Yönetenler' (Selbstverwalter) ve 'İmparatorluk Vatandaşı Hareketi' (Reichsbürgerbewegung) arasında az da olsa farklılık bulunmaktadır. Siyasi yönelim olarak mutlak bir şekilde imparatorluk vatandaşlığına odaklanmayan Kendi Kendini Yönetenler grubunun destekçileri özerk yönetim talebinde bulunmakta ve kendilerine ait ilan ettikleri 'egemen toprakları' hükümetin müdahalelerine karşı savunmaya çalışırken zaman zaman şiddete başvurmaktadır. Almanya Federal Cumhuriyeti'nin 1990 yılında yeniden birleşme sonucunda meşruiyetinin bittiğini ve Alman İmparatorluğu'nu tarihsel sınırları içinde yeniden restore etme fikrini savunan İmparatorluk Vatandaşı Hareketi'nin destekçileri ise yeni bir 'kurucu meclis' kurmayı ve 'gerçek bir anayasa' hazırlayarak kanunlar çıkarmayı hedeflemektedir. İmparatorluk Vatandaşı Hareketi ve Kendi Kendini Yönetenler Hareketinin en önemli ortak noktası bir kişinin etnik kökeninin Alman halkına bağlılığın tek ölçütü olduğunu kabul etmeleridir. (Bundesamt für Verfassungsschutz – BfV, 2022)

İmparatorluk Vatandaşı Hareketi'nin izlerine pandemi sürecinde yapılan protestolarda sıkça rastlanması bu hareketin varsayım ve söylemlerinin yaygınlaşmaya başladığını göstermektedir. Hareketin destekçileri yaygın bir strateji olarak argümanlarını içeren uzun mektupları devlet kurumlarına göndermekte, aynı zamanda internet ve sosyal ağlar üzerinden fikirlerini yaymaya çalışmaktadır. Almanya Federal Anayasa Koruma Teşkilatı'nın açıkladığı istatistiklere göre, 2021 tarihi itibarıyla İmparatorluk Vatandaşı ve Kendi Kendini Yönetenler hareketlerinin destekçilerinin sayısı 21.000 kişiye ulaşmıştır. Bu sayının en az 1150 kadarı aşırı sağcı, 2.100 kişi ise şiddet eğilimli olarak nitelendirilmektedir. 2016 yılından itibaren 1050 kişinin silah ruhsatı iptal edilmiş olmasına rağmen yaklaşık 500 kişi halen yasal olarak silah bulundurmaktadır. (Bundesministerium des Innern und für Heimat, 2022)

Sonuç

Aşırıcılıkla ilgili mevcut sosyal-psikolojik araştırmalar bireylerin dışlanma, güvencesizlik ve belirsizlik gibi tehditlere karşı inançlarını ve ideolojik bağlılıklarını aşındırarak tepki verdiklerini, dini inançlarının ve ideolojik yaklaşımlarının kaygıyı tamponlayarak daha anlaşılabilir ve kontrol edilebilir bir çevrede yaşama hissi uyandırdığını ortaya koymaktadır. Şiddet içeren siyasi ve dini aşırılıkçılık biçimleri küreselleşme, işsizlik, yoksulluk, çok kültürlülük, çeşitlilik ve hareketlilik gibi olgularla biçimlenen bu çağın karmaşıklığı karşısında önem kaybı yaşayan bireylerin amaç duygusunu geri kazanmalarının alternatif bir yolu olarak sunulmaktadır. Bu ‘anomi’ sendromu nedeniyle iç grubuna sarılmaya yönelen bireyler zamanla ‘öteki’ olarak nitelendirdiği grupları tehdit unsuru olarak görmeye başlamaktadır.

AB ülkeleri özelinde bir değerlendirme yapıldığında özellikle son yıllarda aşırılıkçı sağcı kişi ve grupların gerçekleştirdikleri eylem sayısında ciddi bir artış olduğu yönünde yaygın bir kanı olduğu görülmektedir. Çoğunlukla ‘öteki’ olarak tanımlanan göçmen, sığınmacı ve mültecileri hedef alan bu şiddet eylemlerinin yükselişe geçtiği yönündeki endişeye ve söylemlere rağmen saldırı sayılarının önemli ölçüde düştüğü gözlemlenmektedir.

Bu çalışmada gerçekleştirilen Yunanistan’daki Altın Şafak Partisi ve Almanya’da bulunan İmparatorluk Vatandaşı Hareketi şiddet eylemlerine ilişkin analiz, etnik ve dini azınlıkların yanı sıra son yıllarda siyasi muhaliflerin de sıklıkla aşırılıkçı sağcı şiddetin hedefi haline geldiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, Yunanistan ve Almanya örneklerinde görüleceği üzere aşırılıkçı sağcı kişi ve grupların benzer ideolojik yaklaşımları olan popülist siyasi partilerle dirsek temasında buldukları ve aralarındaki inorganik bağın devam ettiği anlaşılmaktadır. Ancak, Altın Şafak Partisi Yunanistan’da kurulduğu günden itibaren normal siyasetin bir aktörü haline gelebilmişken, Almanya’daki İmparatorluk Vatandaşı Hareketi henüz büyük kitlelere ulaşamamış ve normal siyasetin bir parçası haline gelmemiştir.

Bir diğer dikkat çekici nokta, Altın Şafak Partisi ve İmparatorluk Vatandaşı Hareketinin söylemlerini şekillendiren bağlamsal faktörlerin birbirinden farklılık göstermesidir. Göç karşıtlığında ve çeşitliliği reddetmelerinde birleşen farklı alt akımlardan beslenen Altın Şafak Partisi ve İmparatorluk Vatandaşı Hareketi, taktik ve stratejik açıdan da birbirinden ayrı özellikler göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında Altın Şafak Partisi üyelerinin daha

örgütlü bir yapı içerisinde hareket ettiği, İmparatorluk Vatandaşı Hareketi'nin bir parçası olan kişilerin ise 'yalnız aktörler' olarak şiddet eylemi gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır.

Her iki aşırılıkçı sağcı hareketin söylemlerinde 'etnik köken' unsuru belirgin bir şekilde vurgulansa da özellikle Yunanistan'da ekonomik krizin hem göç algısında ve genel olarak göç politikalarında hem de göçmenleri hedef alan şiddet eylemlerinin ivme kazanmasında önemli bir faktör olarak ön plana çıktığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, bu noktadan hareketle kitlesel göç hareketliliğinin her iki ülkede aşırılıkçı sağ şiddet eylemlerinin arkasındaki tek itici güç olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir.

Bu bağlamda, aşırılıkçı sağ ve popülist söylemlerin arka planında göç politikalarının ötesinde Avrupa'da refah devletinin küreselleşmenin etkisiyle yeniden şekillenmesi sürecinde ortaya çıkan sorunlar yer almaktadır ve bu noktada göç hareketliliği bir mücadele alanı olarak ön plana çıkmaktadır. Aşırılıkçı sağ şiddet eylemlerinin gerçekleşmesinin doğrudan göçmenlerin varlığıyla ilişkilendirilmesi sosyo-politik yapının ürettiği yapısal yetersizliklerin dış sebeplere bağlanması yönünde bir çaba gibi gözükmemektedir. Başka bir deyişle, göç hareketliliğinin mevcut sorunların kaynağı olarak yansıtılması küresel sosyo-politik hoşnutsuzluğa zemin hazırlayan esas sebeplerin göz ardı edilmesine yol açmaktadır.

KAYNAKLAR

- Bötticher, A. (2017), Towards Academic Consensus Definitions of Radicalism and Extremism. *Perspectives on Terrorism*. 11 (4), 74-75.
- Calhoun, C. (2012), *The Roots of Radicalism: Tradition, The Public Sphere and Early Nineteenth – Century Social Movements*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Dalgaard-Nielsen, A. (2010), Violent Radicalization in Europe: What We Know and What We Do Not Know. *Studies in Conflict & Terrorism*. 33 (9), 798.
- Ellinas, A. A. (2015), Neo-Nazism in an Established Democracy: The Persistence of Golden Dawn in Greece. *South European Society and Politics*. 20 (1), 4-6.
- Erdoğan, M. M. (2018), *Türkiye’deki Suriyeliler: Toplumsal Kabul ve Uyum*, 2. bs. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Gerodimos, R. (2018), Humiliation, Shame, and Violence: Honor, Trauma, and Political Extremism before and after the 2009 Crisis in Greece. *International Forum of Psychoanalysis*. 31 (1), 9-11.
- Kaya, A. (2021), Islamist and Nativist Reactionary Radicalisation in Europe. *Politics and Governance*. 9 (3), 210-213.
- Kaya, A. (2021), *Radikalizm, Ekstremizm ve Neoliberalizm: Geçmişten Günümüze Radikalleşme*, 10.03.2022 tarihinde <https://sarkac.org/2021/09/radikalizm-ekstremizm-ve-neoliberalizm-gecmisten-gunumuze-radikallesme/> adresinden alındı.
- Koehler, D. (2016), Right-Wing Extremism and Terrorism in Europe: Current Developments and Issues for the Future. *PRISM*. 6 (2), 89.
- Kotonen, T. (2019), The Soldiers of Odin Finland: From a Local Movement to an International Franchise, Miroslav Mareš ve Tore Bjørgo içinde, *Vigilantism Against Migrants and Minorities* (241-257), Oxon: Routledge.
- Kurum, M., Avcı E. (2018), Radikalizm ve Aşırıçılıktan Terörizme: Siyasal Şiddetin Araçsallaştırılması. *Güvenlik Stratejileri*. 14 (28), 43.
- Mareš, M., Bjørgo, T. (2019), Vigilantism Against Migrants and Minorities: Concepts and Goals of Current Research, Miroslav Mareš ve Tore Bjørgo içinde, *Vigilantism Against Migrants and Minorities* (17), Oxon: Routledge.

- Martin, G. (2017), *Terörizm: Kavramlar ve Kuramlar*. çev. İ. Çapcıoğlu, B. Metin. Ankara: Adres Yayınları.
- McAllister, B., Schmid, A. P. (2017), *Theories of Terrorism*. A. P. Schmid içinde, *The Routledge Handbook of Terrorism Research*. London: Routledge.
- Moghaddam, F. M. (2005), *The Staircase to Terrorism: A Psychological Exploration*. *American Psychologist*. 60 (2), 161-167.
- Mulhall, J., Khan-Ruf, S. (2021), *State of Hate: Far-Right Extremism in Europe 2021*. HOPE not hate Charitable Trust, EXPO Foundation, Amadeu Antonio Foundation. 18.05.2022 tarihinde <https://hopenothate.org.uk/2021/02/16/state-of-hate-europe2021/> adresinden alındı.
- Petrou, M., Kandylis, G. (2016), *Violence and Extreme-Right Activism: The Neo-Nazi Golden Dawn in a Greek Rural Community*. *Journal of Intercultural Studies*. 37 (6), 590.
- Ravndal, J. A. ve diğ. (2022), *RTV Trend Report 2022: Right-Wing Terrorism and Violence in Western Europe, 1990 – 2021*. University of Oslo. 15.07.2022 tarihinde https://www.sv.uio.no/c-rex/english/publications/c-rex-reports/2022/rtv_trend_report_2022.pdf adresinden alındı.
- Sageman, M. (2017), *Turning to Political Violence: The Emergence of Terrorism*, Pennsylvania: University of Pennsylvania Press.
- Schmid, A. P. (2013), *Radicalisation, De-Radicalisation, Counter-Radicalisation: A Conceptual Discussion and Literature Review*. The International Centre for Counter-Terrorism (ICCT) The Netherlands. 10.03.2022 tarihinde <http://www.icct.nl/app/uploads/download/file/ICCT-Schmid-Radicalisation-De-Radicalisation-Counter-Radicalisation-March-2013.pdf> adresinden alındı.
- Schwörer, J. (2019), *Alternative für Deutschland: From the Streets to the Parliament?*, M. Caiani, O. Císař içinde *Radical Right Movement Parties in Europe* (s. 30) Oxon: Routledge.
- Silber, M. D., Bhatt, A. (2007), *Radicalization in the West: The Homegrown Threat*. The New York City Police Department.

- Vasilopoulou, S., Halikiopoulou, D. (2015), The Golden Dawn's 'Nationalist Solution': Explaining the Rise of the Far Right in Greece (New York: Palgrave Macmillan, 2015), 17.
- Sprinzak, E. (1991), The Process of Delegitimation: Towards a Linkage Theory of Political Terrorism. *Terrorism and Political Violence*. 3 (1), 53-58.
- Turam, B. (2021), Refugees in Borderlands: Safe Places versus Securitization in Athens, Greece. *Journal of Urban Affairs*. 43 (6), 763.
- Weggemans, D., de Graaf, B. (2017), Reintegrating Jihadist Extremist Detainees: Helping Extremist Offenders Back into Society. 1. bs. London: Routledge.
- Whine, M. (2012), Trans-European Trends in Right Wing Extremism. Andrea Mammone, Emmanuel Godin, Brian Jenkins (Ed.), Mapping the Extreme Right in Contemporary Europe: From Local to Transnational içinde (327-328). Oxon: Routledge.
- Μέτωπο Νεολαίας. https://antepithesi.gr/2019/08/blog-post_62.html/ [15.07.2022]
- “‘Reichsbürger’ and ‘Selbstverwalter’ Enemies of the State, Profiteers, Conspiracy Theorists”. Bundesamt für Verfassungsschutz – BfV. https://www.verfassungsschutz.de/EN/topics/reichsbuerger-and-selbstverwalter/reichsbuerger-and-selbstverwalter_node.html;jsessionid=9DE9ED3F02509939D115E41754620561.internet272 [22.07.2022]
- “‘Reichsbürger’ und ‘Selbstverwalter’ - Eine Zunehmende Gefahr?”. Bundesministerium des Innern und für Heimat. <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/topthemen/DE/topthema-reichsbuerger/topthema-reichsbuerger.html> [22.07.2022]
- “Right-Wing Terrorism and Violence in Western Europe: The RTV Dataset”. C-REX - Center for Research on Extremism. <https://www.sv.uio.no/c-rex/english/groups/rtv-dataset/> [22.07.2022]

Almanya'da Aşırı Sağcılar Silahlanıyor. Sputnik Türkiye.

<https://tr.sputniknews.com/20190928/almanyada-asiri-sagcilar-silahlaniyor-1040277060.html> [22.07.2022]

European Union Terrorism Situation and Trend Report 2020. EUROPOL.

https://www.europol.europa.eu/cms/sites/default/files/documents/european_union_terrorism_situation_and_trend_report_te-sat_2020_0.pdf [18.05.2022]

European Union Terrorism Situation and Trend Report 2021. EUROPOL,

https://www.europol.europa.eu/cms/sites/default/files/documents/tesat_2021_0.pdf [18.05.2022]

Germany. UNHCR. <https://www.unhcr.org/germany.html> [20.07.2022]

Greece, Country Facts. International Rescue Committee.

<https://www.rescue.org/country/greece#:~:text=Greece%20currently%20hosts%20approximately%2050%2C000,will%20remain%20in%20the%20country.> [21.06.2022]

Greek Islands: Migrant Population Down by 79%. Info Migrants.

<https://www.infomigrants.net/en/post/38228/greek-islands-migrant-population-down-by-79> [21.06.2022]

Population, Total – Greece. The World Bank.

<https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=GR> [21.06.2022]

Prevention of Radicalisation. European Commission Migration and Home Affairs.

https://ec.europa.eu/home-affairs/policies/internal-security/counter-terrorism-and-radicalisation/prevention-radicalisation_en [10.03.2022]

“Quarterly Regional Report, DTM Europe”, International Organization for Migration,

https://displacement.iom.int/sites/default/files/public/reports/Q4%202021%20Narrative%20Overview_0.pdf [21.06.2022]

Radicalisation. IATE (Interactive Terminology for Europe).

<https://iate.europa.eu/entry/result/3567189/en> [10.03.2022]

Radicalism. Lexico Oxford English Dictionaries.

<https://www.lexico.com/definition/radicalism> [10.03.2022]

Right-wing Extremism. Bundesamt für Verfassungsschutz (BfV).
https://www.verfassungsschutz.de/EN/topics/right-wing-extremism/right-wing-extremism_article.html [20.07.2022]

The New Reality: Germany Adapts to Its Role as a Major Migrant Magnet. Migration Policy Institute. https://www.migrationpolicy.org/article/new-reality-germany-adapts-its-role-major-migrant-magnet?gclid=EAIaIQobChMIhbmVyPiP-QIVVOJ3Ch0fxw4_EAAYAiAAEgIotfD_BwE [20.07.2022]

Verfassungsschutzbericht 2021. Ministerium des Innern und für Sport.
<https://mdi.rlp.de/de/unsere-themen/verfassungsschutz/aufgabenfelder-und-extremismus-bereiche/reichsbuerger-und-selbstverwalter/> [22.07.2022]

Yunanistan'da Solcu Şarkıcıya 'Neo Nazi Saldırısı". BBC News Türkçe. 18 Eylül 2013.
https://www.bbc.com/turkce/haberler/2013/09/130918_yunanistan_bicaklama
[15.07.2022]

Δυναμικό “παρών” στην συγκέντρωση κατά της λαθρομετανάστευσης. Μέτωπο Νεολαίας.
https://antepithesi.gr/2020/03/blog-post_8.html/ [15.07.2022]

Εθνικιστικό Στέκι Θεσσαλονίκης “ΣΑΡΙΣΑ”: Επανέναρξη λειτουργίας. Μέτωπο Νεολαίας.
https://antepithesi.gr/2021/08/blog-post_23-2.html/ [16.07.2022]

Entropi Tabanlı PROMETHEE Yöntemi ile Covid-19 Pandemisinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinin Araştırılması: Bilişim Sektörü Örneği

Kemal TUMINÇİN*¹

Bartın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Tezli Yüksek Lisans
karahan-han21@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-4196-5258

Doç. Dr. Ahmet ÖZTEL

Bartın Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü
aoztel@bartin.edu.tr, ORCID:0000-0002-9627-7850

Öğr. Gör. Kenan KORKMAZ

Yozgat Bozok Üniversitesi, MYO, Finans Bankacılık ve Sigorta Bölümü
kenan.korkmaz@yobu.edu.tr, ORCID:0000-0001-5275-403X

ÖZ

Bu çalışmada, 2016-2021 döneminde Borsa İstanbul (BİST) bilişim sektöründe işlem gören 13 firmanın finansal performans sıralamaları yapılmıştır. Firmaların finansal performansları literatürde sıklıkla kullanılan 16 finansal oran kullanılarak Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden PROMETHEE yöntemi ile analiz edilmiştir. Kriterlerin önem düzeylerini belirlemek için Entropi yöntemi ile ağırlık ataması yapılmıştır. Kriter ağırlıklarının yıllara göre ortalamalarına bakıldığında, yakın değerler aldıkları gözlenmekle beraber; net çalışma sermayesi devir hızı oranı kriteri: 0,0797 ağırlık değeri ile az farkla da olsa en önemli kriter olmuştur. Her firmanın yıllara göre finansal başarılarına bakıldığında, tüm firmaların sıralama ortalamasında 2021 yılı en başarılı yıl olmuştur. 2020 yılı ise bir önceki yıla göre başarının artış gösterdiği yıl olarak göze çarpmaktadır. Bunun sonucunda, Covid-19 pandemisinin bilişim sektörünün finansal performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu söylenebilir. Bunun en önemli sebebi, pandemi sürecinde insanların eve kapanması sonucu alış-veriş başta olmak üzere birçok faaliyeti dijital ortamda uzaktan yapmak zorunda olmalarıdır. Özellikle internet

*Sorumlu Yazar (Corresponding Author)

¹Yayımlanan tezden makaleye dönüştürülmüştür.

üzerinden yapılan alış-verişin olağanüstü artışı bilişim sektörünü finansal olarak olumlu etkilemiştir.

Anahtar Kelimeler: Finansal Performans Analizi, Covid-19, Bilişim Sektörü, BIST, Entropi, PROMETHEE

Investigation of the impact of COVID-19 pandemic on financial performance by entropy-based PROMETHEE method: IT Sector Case

ABSTRACT

In this study, financial performance rankings of 13 companies traded in the IT sector of Borsa Istanbul (BIST) were conducted in 2016-2021 period. The firms' financial performances were analyzed by the PROMETHEE method, one multi-criteria decision-making (MCDM) method, using 16 financial ratios frequently used in the literature. To determine the level of importance of the criteria, weight assignment was made by the entropy method. When we look at the average of the criteria weights according to years, they are observed to receive close values; Working Capital Turnover Ratio was the most important criterion, albeit with a slight difference with the weight value of 0.0797. Looking at the financial achievements of each company compared to years, 2021 was the most successful year in the average ranking of all companies. 2020 is the year in which success increased compared to the previous year. As a result, it can be said that the COVID-19 pandemic has had a positive impact on the financial performance of the IT sector. The most important reason for this is that because of the closure of people in the process of the pandemic; It is that they have to do many activities, especially shopping in a digital environment, remotely. In particular, the extraordinary increase in shopping on the internet has positively affected the IT sector financially

Keywords: Financial Performance Analysis, COVID-19, IT Sector, BIST, Entropy, PROMETHEE

Giriş

Sanayinin egemen olduğu toplumlarda aynı zamanda bilişim sektörü de gelişme göstererek son çeyrek asırda adeta baş döndürücü büyük bir ilerleme sağlanmıştır. Dünyada stratejik hamle olarak adlandırılan bilişim sektörüne yıldan yıla ülkelerin teşvikleri ile büyük yatırımlar yapılmaktadır. Bu yatırımlarla devletler kendi endüstrilerini bilişim sektörü üzerine inşa ederek bu anlamda ülkeye daha güçlü ekonomi, yüksek refah artışı, yetişmiş beyin gücü, artan rekabet ortamı ve büyüyen güçlü girişimci yapısı ile büyük katkılar sağlamaktadır (Tüminçin, 2022).

Günümüzde bilişim sektörünü oluşturan bilgi ve iletişim teknolojiler grubu ve onu oluşturan bileşenleri, ülke gelirlerini artırmakta ve bilişimin ülke ekonomisine olan talebini sürekli iyileştirerek etkin bir performansa sahip olmasını sağlamak ve gayri safi yurt içi hasılayı dolaylı ve doğrudan etkilemektedir. Bilgi teknolojilerinin alt kategorilerinden olan hizmet, yazılım ve donanım sektörü ile iletişim teknolojilerinin alt kategorilerinden olan elektronik haberleşme ile donanım sektörü bu anlamda GSYİH'ya oldukça büyük katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda sektörde, bilişimin olduğu sektörde üretilen yazılımlar, donanımlar, iletişim teknolojileri, akıllı bilgisayarlar, tabletler, internet, akıllı telefonlar, uydu sistemleri, yapay zekâ, big data, nesnelerin interneti, robotik sistemler, blockchain gibi diğer teknolojiler yer almaktadır (Tüminçin, 2022).

TÜBİSAD'ın 2021 yılında yayımladığı 2020 yılı faaliyet raporuna göre; Türkiye'de bilişim sektörünün kategorilerinden olan bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü, 2019 yılında 152,9 milyar TL olan pazar büyüklüğü ile %22 artış oranı yakalayarak 2020 yılında yeni eklenen firmalarla beraber 189 milyara TL büyüklüğe ulaştı. 2019 yılında 26,9 milyar dolar (USD) büyüklüğe ulaşan sektör, 2020 yılında kurların yükselmesi ile beraber 26,5 milyar dolara (USD) gerilemiş ve -%1 düşüş meydana gelmesine rağmen sektörün toplam ihracatı %30'un üzerinde artış kaydetmiştir. 2016-2020 yılları arasında bilgi ve iletişim teknolojileri pazarı hızlı artış oranı yakalayarak ortalama dolar bazında ihracatta %10 büyüyerek yeni eklenen firmalarla beraber bir önceki dönemden %31 artış oranı ile 1.498 (1 milyar 498 milyon dolar) milyar dolara ulaştı. İhracat yapılan bölgelerde oranlar şu şekilde gerçekleşti; %67 Avrupa Birliği, %17 Orta Doğu ve Afrika, %9 Asya

*Sorumlu Yazar (Corresponding Author)

¹Yayımlanan tezden makaleye dönüştürülmüştür.

Pasifik, %6 AB dışı Avrupa, %1 Kuzey Amerika ve %1 ise Güney Amerika bölgeleri takip etti. Sektörün %7'lik büyüme ile 2020 yılında 158 bin istihdama ulaşmış olup açılan şirket sayısı ise 6315'e ulaşmıştır. Bilgi teknolojide istihdam 122 bin ile sektör içindeki pay %77, iletişim teknolojileri ise 36 bin ile sektör içindeki %23 payı ile yerini almıştır. Bunda kadın çalışan %29, üniversite mezunu çalışan %57, AR-GE çalışanı %24 ve taşeron olarak çalışan ise %4 ile istihdam edilmektedir. Dünyada ise 2016-2020 döneminde bilgi ve iletişim teknolojileri pazar büyüklüğü verilerine göre, Covid-19 pandemisinin etkisi ile az da olsa düşüşler meydana gelmiştir. Bu bağlamda küreselleşen dünyada hızlı bir şekilde büyüyen bilişim sektörü 2020 yılında Covid-19 pandemi etkisi ile bilgi ve iletişim teknolojileri pazar büyüklüğü %-2,2 küçülme oranı ile yaklaşık 3,8 trilyon dolar seviyesine gerilemiştir. Bilgi teknolojileri pazar büyüklüğü %-0,2, iletişim teknolojilerinin pazar büyüklüğü ise %-4 oranında küçülmüştür. Bilgi ve iletişim teknolojileri pazarı 2016-2019 dönemi yıllık bileşik büyüme oranı %4,2 oranında büyümeyi sağlamıştır. Bu anlamda bilgi teknolojileri %6,6; iletişim teknolojileri ise %2,2 büyümüştür. Dünyada bilgi ve iletişim teknolojileri pazarı Covid-19 pandemiye rağmen 2025 yılına kadar 5,0 trilyon dolar seviyesine yükseleceği öngörülmektedir.

Dünya tarihinde geçmişten günümüze kadar birçok salgınlar ortaya çıkmıştır ve milyonlarca insanın ölümüne neden olmuştur. Avrupa'da Kara Ölüm Vebası, İspanyol ve Asya Gribi gibi salgınlarda belli başlı bölgelerde milyonlarca insan hayatını kaybetmiştir. Kolera, Sars, Ebola, Veba, Sıtma, Deng Ateşi, Deng Humması, Tifüs, Kızamık, Grip, Sarıhumma, Çiçek Hastalığı, Hiv/Aids, Kabakulak, Mers, Domuz Gribi ve günümüzde Covid-19 pandemisi gibi belli başlı salgınlar hem dünyayı hem de toplum sağlığını oldukça etkilemiştir (URL-1, 2021).

Koronavirüsü hastalığı (Covid-19) 11.03.2020 tarihinde kamuoyuna ilanı ile dünyada büyük bir kaygıya neden olmuştur. Çin'deki ilk vaka ve ölümlerle birlikte dünyayı etkisi altına alarak sağlık, sosyal ve ekonomik krizleri meydana getirmiştir. Bu anlamda Dünya Sağlık Örgütüne bildirilen 6.361.157 ölüm dâhil 559.469.605 onaylanmış Covid-19 vakası oluşmuştur. Türkiye'de ise 11.03.2020 tarihinde ilk vakanın görülmesiyle Covid-19 pandemisi ülkemizde hızla yayılmıştır. Türkiye'de Covid-19 pandemisinin başladığından buna yana DSÖ'ye bildirilen 99,088 ölümle birlikte 15.297.539 onaylanmış Covid-19 vakası gerçekleşmiştir (URL-2, 2022).

2020 yılında etkisini göstermeye başlayan Covid-19 pandemisi başta bilişim sektörü olmak üzere sağlık sistemi, ülke borsaları, eğitim ve öğretim faaliyetleri, endüstri, ulaşım, turizm ve gıda sektörü gibi tüm sektörleri doğrudan etkilemiştir. Çin'den ortaya çıkan Covid-19 pandemisi, dünyaya yayılarak tüm ülkelerde uzun süren bir kapanma sürecinin geçirilmesine neden olmuştur.

Pandemi öncesi ve pandemi sürecinde olsun bilişim sektörü bütün sektörler için hayati bir işleve sahip olduğu görülmüştür. Sektör tarafından elde edilen etkin bir üretim sayesinde ürün ve çözümleriyle ticaretin ve sanayinin ilerlemesine, sağlık, işletme ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin kesintisiz olarak devam etmesine doğrudan katkılar sunmuş ve tüm hızıyla sunmaya devam etmektedir. Pandemi nedeniyle karantina günlerinde insanlar elektronik ortamda eğitim-öğretim görmekte ve çalışmanın dışında önemli ihtiyaçlarını, bankacılık, e-ticaret-alışverişi gibi işlemlerini karşılama noktasında yeni ve ileri teknolojik ürünler arasında sayılan dijital olanaklarla karşılama yoluna gitmişlerdir. Pandemide temel ihtiyaçlarını elektronik vasıtasıyla giderilmesine olanak sağlayan teknolojilerin ve bu olanakları sunan bilişim sektörünün önemi yadsınamaz bir gerçektir (Öndeş ve Özkan, 2021).

Covid-19 pandemisi 2020 yılının ilk çeyrek dönemi içerisinde dünya sağlık örgütü tarafından pandemi olarak ilan ile beraber tüm sektörlerin hisse senetlerinde keskin düşüşlerin yaşanmasına, ciro kayıplarına ve işsizliğin artmasına neden olmuştur. Bu sektörler içerisinde yer alan bilişim sektörü ilk başlarda düşüşler gerçekleşse de devam eden süreç içerisinde toparlanmalar görülmüştür.

Çalışmada, BİST bilişim sektöründe işlem göre bilişim firmalarının 2016-2021 döneminde finansal performans analizleri değerlendirilmiştir. Analizde ÇKKV tekniği olan Entropi ve PROMETHEE yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmada bilişim firmalarından oluşan ve alternatif olarak belirlenen 17 firma oluşturulurken, 16 finansal oran ise kriter seti olarak belirlenmiştir.

Çalışmada öncelikli olarak birinci bölümde literatür taramaları verilmiştir. İkinci bölümde araştırmada kullanılan Entropi ve PROMETHEE yöntemleri anlatılmıştır. Üçüncü bölümde elde edilen bulgular açıklanmış ve bununla ilgili tablolar yardımıyla derinlemesine analizler gerçekleştirilmiştir. Dördüncü bölümde ise çalışmanın sonuçları

değerlendirilerek ileride yapılacak olan çalışmalara yeni yaklaşımlar ve öneriler getirilmiştir.

1. Literatür Taraması

Covid-19 pandemisinin ortaya çıkardığı olumsuz gelişmeler dünya çapında büyük krizlere neden olmuştur. Bu bağlamda salgının başta bilişim sektörü olmak üzere küresel ekonomiyi, ülke borsaları, sağlık sistemi, tedarik zinciri sorunu gibi birçok problemleri meydana getirmiştir. Pandemi nedeniyle dünyada yüz milyonlarca vakaların oluşmasına ve bundan dolayı milyonlarca insan hayatını kaybetmiştir. Pandeminin bu yıkıcı etkileri ileride birçok araştırmalara konu olabilecektir. Literatür taramasında elde edilen çalışmalar aşağıda özetlenerek verilmiştir;

Sansa (2020), tarafından yapılan çalışmada Covid-19'un pandemisinin finansal piyasalardaki etkisini 01-25 Mart 2020 tarihler arasında ABD ve Çin borsası üzerindeki etkileri ele almıştır. Bu çalışmada basit regresyon modeli kullanılarak, kabul edilen Covid-19 pandemi vakaları ile ilgili ülkelerin finans piyasaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Alber (2020), çalışmasına göre, Covid-19 pandemisinin hisse senedi piyasalarındaki etkilerini araştırmaya konu edilmiştir. 01 Mart- 10 Nisan 2020 tarihleri arasındaki dönemde en yüksek toplam vaka sayısının olduğu ABD, Çin, İtalya, Almanya, Fransa ve İspanya ülkeleri incelenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, hisse senedi piyasası getirilerinin Covid-19 pandemisi toplam vaka sayılarına daha fazla duyarlı olduğunu tespit etmiştir.

Covid-19 pandemi krizine farklı ülkelerde verilen yatırımcı tepkisinin farklılığından yola çıkılarak, yatırımcıların belirsizlik karşısındaki hassasiyetlerini belirleyen baskın ulusal kültürün önemli bir duyarlılık faktörü olup olmadığına dair kanıtlar sunmuştur (Ashraf, 2020). 47 ulusal pay piyasası verileri kullanılarak, pay piyasası volatilitésinin toplumsal güvenin ve hükümete duyulan güvenin yüksek olduğu ülkelerde Covid-19 pandemi duyurularına daha az tepki verdiği bulunmuştur (Engelhardt vd., 2020). 75 ülkede Covid-19 pandemi vaka ve ölüm sayılarındaki artışın, pay piyasası getirilerinin azalması ve volatilitésinin artmasıyla sonuçlandığını bulmuştur (Erdem, 2020). Söz konusu etkiler, özgürlük endeksi yüksek olan ülkelerde daha zayıf bulunmuştur. Yönetim merkezleri

sosyal güvenin daha yüksek olduğu eyaletlerde bulunan firmaların hisse senedi performanslarının Covid-19 pandemi döneminde daha iyi olduğu yönündedir (Mazumder, 2020).

Kotishwar (2020), Çalışmasına göre, 11.03.2020 - Nisan 2020 tarihler arasındaki verilerle virüsü etkileyen ABD, İtalya, İspanya, Çin, Hindistan ve Fransa ülkesinin pozitif vaka büyümesini dikkate alarak Covid-19 virüsünün borsalar üzerindeki etkisini araştırmak için VECM modelini uygulamıştır. Buna göre, Covid-19 pandemisi için seçilen bütün ülkelerin hisse senedi endeksleri ile önemli düzeyde uzun vadeli ve negatif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özdemir (2020), çalışmasında Covid-19 pandemisi nedeniyle BİST sektör endekslerine olan etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada Hatemi-J asimetrik nedensellik testi ile 12 Mart-31 Ağustos 2020 tarihleri arasında yer alan günlük verileri kullanarak incelenmeye alınmıştır. Araştırma sonucuna göre, Covid-19 pandemisi döneminde teknoloji sektörü endekslerinin pozitif yönde etkilenirken mali sektörün ise negatif yönde etkilenmiştir.

Jana ve Das (2020), yapılan çalışmada Covid-19 pandemi döneminde yatırım araçları olarak düşünülen bitcoin ve altının güvenli bir liman olup olmadığını araştırılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre altının daha güvenli bir yatırım aracı olduğunu bitcoinin ise altına göre daha zayıf bir yatırım aracı olduğunu tespit etmişler. Yapılan bir başka çalışmada ise Jabotinsky ve Sarel (2020) tarafından bitcoin gibi kripto paraların altın gibi geleneksel yatırım araçlarına göre nasıl bir yol takip ettiklerini araştırmışlardır. Ortaya çıkan çalışma sonuçlarına göre Covid-19 pandemi sürecinde de tıpkı diğer finansal krizlerdeki gibi altının güvenli bir yatırım aracı olduğunu tespit etmişler.

Keleş (2020), çalışmasına göre, Covid-19 pandemisinin BİST 30 endeksinde bulunan hisse senetleri üzerindeki kısa dönemli etkilerini değerlendirilmiş ve ölüm, sosyal tedbir duyurularına ve vaka sayısına karşı hisse senetlerinin anlamlı negatif tepki verdiğini tespit etmişler. Verilen tepkinin otomobil, sanayi grubu ve taşımacılık hisselerinde daha fazla olduğu görülmüştür.

Topcu ve Gulal (2020) tarafından 10 Mart-30 Nisan 2020 tarihleri arasında, Covid-19 pandemisinin gelişmekte olan ülkelerin hisse senedi piyasaları üzerindeki etkisi ile

yapılan araştırmışların sonucuna göre; negatif etkinin kademeli olarak düşüşe geçtiğini, Nisan ayı ortalarına doğru giderek azaldığını görmüşlerdir.

Altemur (2021), Covid-19 pandemi süreçlerinde yaşanan olaylarda ve alınan kararlar sonucunda belirlenen tarihlerin BİST 100 endeksi üzerinde etkileri “olay çalışma yöntemi” ile araştırma yapılmıştır. Çalışmada iyileşme ortamının yatırımcılar yönünden olumlu bakılmadığı neticesine ulaşılırken, ilköğretim okullarının açılmasının yatırımcılar için olumlu bakıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Sektör bazında yapılan analizde; tekstil, bilişim ve turizm sektörlerinin salgın süreci içerisinde negatif getiri olarak etkilendiği; turizm, bankacılık, teknoloji, gıda ve tekstil endekslerinin esnekliğinin yüksek; finansallar, hizmetler, sanayi ve bilişim endekslerinin esnekliğinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Ngwakwe (2020), çalışmasına göre, Covid-19 pandeminin Şanghai Kompozit endeksi ve Euronext 100 endeksi, Dow Jones Borsası Endüstri Endeksi, S&P 500 endeksi üzerinde etkilerini incelemiş ve pandemi döneminde Dow Jones Borsası Endüstri Endeksi ortalama hisse senedi değerlerinde önemli bir düşüş gerçekleştiğini ancak Şanghai Kompozit Endeksi ortalama hisse senedi değerlerinin pandemi öncesi duruma göre daha iyi düzeyde olduğunu; ayrıca, S&P 500 ve Euronext 100 Endeksleri ortalama hisse senedi değerleri arasında fazla bir fark görülmediğini ifade edilmektedir.

Kara (2020), çalışmasına göre, Covid-19 pandemisi: işgücü üzerindeki etkileri ve istihdam tedbirleri araştırılmıştır. Covid-19 pandemisi krizinin iş gücü piyasası üzerindeki oluşan olumsuz etkilerinin azaltmak amacıyla alınan tedbirler ve bazı ülkelerdeki alınan tedbirlerle kıyaslama yapılmıştır. Araştırmanın sonucu göre hükümetler tarafından pandemi nedeniyle alınan iş gücü ve istihdam tedbirlere rağmen hanelerin gelir kayıpları, iş gücü kayıpları, kimi sektörlerin kapanması ve kimi sektörlerde ise ciro kayıplarından dolayı olumsuz etkilenmişlerdir.

Tüminçin vd. (2022), Covid-19 pandemisinin gıda firmaları üzerinde finansal performans analizi gerçekleştirilmiştir. Covid-19 Salgınının Gıda Sektörü Üzerindeki Finansal Performans Etkisinin Entropi Tabanlı ve PROMETHEE Yöntemi İle Analizi: 2017-2020 Dönemi adlı çalışmada Covid-19 pandeminin etkisinin başladığı 2020 yılı bir önceki

döneme göre bazı gıda firmaların finansal performansların düştüğü bazılarının ise yükseldiği tespit edilmiştir.

1.1. Bilişim Sektöründe Finansal Performans Analizi Çalışmaları

Bilişim sektörünün bilinen önemi sayesinde bu alanlarda faaliyet gösteren bilişim firmalarının finansal performansların ölçümü sayesinde firmaların piyasa geleceğine yönelik öngörülerde bulunabilmektedir. Bu alanlara yatırım yapmak isteyen şirketler, kredi veren kuruluşlar ve diğer ilgiler yapılan finansal performans ölçümü sayesinde firmalar hakkında genel bilgiler elde edilebilmektedir. Bu alanlarda yapılan literatür çalışmaları tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Bilişim alanında yapılan literatür çalışmaları ve kullanılan yöntemler.

Çalışmanın Yazarı ve Yılı	Çalışma Alanı	Kullanılan ÇKKV Yöntemi	Uygulama Alanı veya Elde Edilen Sonuçlar
Yılmaz Türkmen ve Çağır, (2012)	Bilişim	TOPSIS	İMKB’de işlem gören 12 bilişim firmalarının 2007-2010 döneminde 8 finansal oran kullanılarak firmaların finansal performans analizleri değerlendirilmiştir.
Başdar, (2018)	Bilişim	ELECTRE ve TOPSIS	BİST bilişim sektöründe işlem gören firmaların 2010-2017 dönemi en iyi finansal performans sıralamaları analizleri yapılmıştır.
Yıldız, (2018)	Bilişim	VZA ve Gri İlişkisel Analiz	BİST’te kayıtlı olan ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin etkinlikleri ve finansal performansların tespit edilmesi ve karşılaştırılması.
Doğan ve Calp, (2019)	Bilişim	Gri İlişkisel Analiz	BİST’te işlem gören bilişim sektöründeki 6 firmanın belirlenen 16 finansal oranları kullanarak 2018 yılındaki firmaların performans ölçümü yapılmıştır.
Akgınel, (2019)	Bilişim	TOPSIS ve VIKOR	BİST’te kayıtlı olan ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların performanslarının yıllara göre değişiklik gösterdiği ve kullanılan yöntemler sayesinde firmaların performanslarında farklılık yarattığı gözlemlenmiştir.
Yerdelen Kaygın, (2020)	Bilişim	MULTIMOORA	2015-2018 döneminde BİST bilişim sektöründe işlem gören 15 firmanın finansal performans analizleri yapılmıştır.
Öndeş ve Özkan (2021)	Bilişim	CRITIC ve EDAS	2020 yılı pandemi yılında çeyrek bazlı olarak 3. çeyrek döneminde finansal açıdan en başarısız ESCOM, NETAS ve SMART kodlu firmalar olduğu, en iyi performans gösteren işletmenin ise INDES olduğu, bunu sırasıyla PAPIL ve LINK kodlu işletmeler takip etmiştir.
Özkan, (2021)	Bilişim	VZA	BİST’te işlem gören bilişim sektörü işletmelerinin etkinliklerini karşılaştırarak analizleri gerçekleştirilmiştir.

Uygurtürk ve Yıldız, (2021)	Bilişim	VZA ve GİA	BİST'te işlem göre bilişim sektöründe yer alan firmaların eğitim ve performanslarının gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır.
Arslan vd., (2021)	Bilişim	Entropi ve ARAS	İstanbul ve İzmit illerinde faaliyette bulunacak olan firmaların teknopark seçimleri hedeflenmiştir. Elde edilen sonuca göre birinci sırada İTÜ teknopark, ikincisi ise Yıldız Teknopark olarak bulunmuştur.
Tüminçin, (2022)	Bilişim	Entropi ve PROMETHEE	BİST bilişim sektöründe 2016-2021 döneminde faaliyet gösteren 13 firma seçilerek, 16 finansal oran kullanılarak firmaların finansal performans analizleri yapılmıştır.

1.2. Entropi ve PROMETHEE Yöntemleri ile Yapılan Çalışmalar

Entropi ve PROMETHEE yöntemleri ile yapılan birçok çalışma mevcuttur. Bu nedenle araştırmada elde ettiğimiz çalışmaların olduğu tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. ÇKKV teknikleri, kullanılan yöntemleri ve uygulama alanları.

Yazar, Yıl	Uygulama Alanı
(Öznel vd., 2018)	Enerji sektöründe kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümü.
(Korkmaz, 2020)	Lojistik 4.0 sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın finansal performans ölçümü.
(Turgut vd., 2020)	Akıllı saat ürünün fiyatı, akıllı cihazla uyumluluk, aktivite takibi, batarya ömrü ve ağ bağlantısı özellikleri kriterlerine göre belirlenerek değerlendirilmesi
(Akbulut ve Şenol, 2021)	BİST'in Gıda, İçecek ve Tütün sektöründe yer alan firmaların 2015-2020 döneminde firma getiri üzerindeki değişkenlerin ölçümü yapılmıştır.
(Yılmaz ve Yakut, 2021)	BİST'te 2009-2018 yılları arasında işlem gören 22 bankanın finansal performansının ölçümü gerçekleştirilmiştir.
(Kurt vd., 2021)	BİST'te faaliyet gösteren Türkiye kâğıt ürünleri, orman ürünleri ve mobilya sektörlerinde yer alan on beş işletmenin finansal performans ölçümleri yapılmıştır.
(Karadağ, 2021)	BİST'te işlem gören mevduat bankalarının IMF finansal sağlamlık açısından sıralanması yapılmıştır.
(Ecemiş vd., 2021)	Türkiye Futbol Federasyonunun 2018-2019 sezonun süper liginde mücadelede bulunan futbol takımlarının müsabaka performanslarının ölçümü yapılmıştır.
(Şener ve Koltan Yılmaz, 2021)	Legatum Refah Endeksinde bulunan 12 refah göstergesi ve 2019 yılındaki 167 ülkenin güncel verilerle refah düzeylerinin karşılaştırarak değerlendirilmiştir.
(Topal, 2021)	Forbesin 500 listesine girerek sıralamada ilk 40'ta bulunan, 2019 yılında 10 elektrik üretim

	firmalarının finansal performans ölçümü analizi yapılmıştır.
(Öztürk, 2022)	Kamu kurumlarında yönetici pozisyonlarının değerlendirilmesi.
(Tüminçin vd., 2022)	BİST gıda sektöründe 2017-2020 döneminde işlem gören 17 gıda firması seçilerek firmaların finansal performansları 16 adet finansal oran kullanılarak analizli yapılmıştır.

2. Araştırma Yöntemi

Çalışmada, BİST bilişim sektöründe işlem gören 13 bilişim firmadan oluşan alternatif seti ile finansal tablolardan elde edilen 16 adet finansal oran olan kriterler seçilerek, Entropi ve PROMETHEE yöntemleriyle firmaların 2016-2021 dönemi finansal performans sıralamaları yapılmıştır. ÇKKV tekniği olan Entropi yöntemi ile ağırlıklandırma hesaplama işlemleri yapıldıktan sonra PROMETHEE yöntemi kullanılarak firmaların finansal performans sıralamaları yapılmıştır. Firmaların finansal oranlarının değerleri Fin Net veri tabanına erişim sağlanarak elde edilmiştir. Çalışmada tablo 3’de verilen finansal oranlar olan kriterler kendi aralarında bir ilişki kurarak etkin bir finansal performansın elde edilmesinde büyük kolaylık sağlanmaktadır. Bu oranlar yardımıyla firmaların sürdürülebilir büyüme performansının sağlanıp sağlanmadığı bu oranlar sayesinde detaylı bir analizle değerlendirilebilmektedir.

Firmaların finansal performansların ölçümü için seçilen araştırma örneklemini tablo 4’de verilmiştir. 2016-2021 döneminde BİST bilişim sektöründe işlem gören ve verileri tam olan firmalardan oluşmaktadır. Firmaların finansal performansları verilen finansal oranların yardımıyla elde edilmektedir.

Tablo 3. Çalışmada kullanılan finansal oranlar ve kapsamı (Apan vd., 2015).

Gruplama	Kod	Kriterler	Açıklama	İdeal Değer	Optimum
Likidite Oranları	K1	Cari Oran (%)	Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	1,75'e uzaklık	Minimum
	K2	Likidite Oranı (%)	(Dönen Varlıklar-Stoklar)/Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	1,00'a uzaklık	Minimum
	K3	Nakit Oran (%)	(Hazır Değerler + Menkul Değerler)/Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	0,20'ye uzaklık	Minimum
Finansal Yapı Oranları	K4	Finansal Kaldıraç Oranı (%)	Toplam Yabancı Kaynaklar/Toplam Aktifler	0,60'a uzaklık	Minimum
	K5	Yatırım Oranı (%)	Duran Varlıklar/Devamlı Sermaye	-	Maksimum
	K6	Borçlanma Katsayısı	Toplam Borç/Özkaynaklar	-	Minimum
Varlık-Sermaye	K7	Dönen Varlık/Aktif Oranı (%)	Dönen Varlıklar/Aktif Toplamı	0,35'e uzaklık	Minimum

Yapı Oranları	K8	Duran Varlık/Aktif Oranı (%)	Duran Varlıklar/Aktif Toplamı	0,65'e uzaklık	Minimum
	K9	Kısa Vadeli Yabancı Kaynak/Pasif Oranı (%)	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar/Toplam Pasifler	-	Minimum
	K10	Uzun Vadeli Yabancı Kaynak/Pasif Oranı (%)	Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar/Toplam Pasifler	-	Maksimum
	K11	Özkaynak/Pasif Oranı (%)	Özkaynaklar/Toplam Pasifler	-	Maksimum
	K12	Aktif Devir Hızı (%)	Net Satışlar/Toplam Aktifler	-	Maksimum
Faaliyet Oranları	K13	Özkaynak Devir Hızı (%)	Net Satışlar/Özkaynaklar	-	Maksimum
	K14	Net Çalışma Sermayesi Devir Hızı (%)	Net Satışlar/Net Çalışma Sermayesi	-	Maksimum
Karlılık Oranları	K15	Aktif Karlılığı (%)	Net Kar/Toplam Aktifler	-	Maksimum
	K16	Özkaynak Karlılığı (%)	Net Kar/Özkaynaklar	-	Maksimum

BİST bilişim sektöründe faaliyet gösteren 13 bilişim firmaların yer aldığı tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Çalışmada yer alan BİST bilişim sektörü firmaları (KAP, 2022).

Sayı	BİST Kodu	İşletme Adı
1	ARDYZ	ARD Grup Bilişim Teknolojileri A.Ş.
2	ARENA	Arena Bilgisayar Sanayi ve Ticaret A.Ş.
3	ARMDA	Armada Bilgisayar Sistemleri Sanayi ve Tic. A.Ş.
4	DESPC	Despec Bilgisayar Pazarlama ve Ticaret A.Ş.
5	DGATE	Datagate Bilgisayar Malzemeleri Ticaret A.Ş.
6	ESCOM	Escort Teknoloji Yatırım A.Ş.
7	FONET	Fonet Bilgi Teknolojileri A.Ş.
8	INDES	İndeks Bilgisayar Sistemleri Mühendislik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
9	KFEIN	Kafein Yazılım Hizmetleri Ticaret A.Ş.
10	LINK	Link Bilgisayar Sistemleri Yazılımı ve Donanımı Sanayi ve Tic. A.Ş.
11	LOGO	Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
12	PKART	Plastikkart Akıllı Kart İletişim Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.
13	SMART	Smartiks Yazılım A.Ş.

2.1 Entropi Yöntemi

Entropi yöntemi, Shannon (1949)'nun belirsizliğin ölçüsü olarak tanımlanan Entropi kavramı üzerine inşa edilmiştir. Bilgi (Information) teorisinde Entropi; ayrık olasılık dağılımı ile verilen belirsizliğin miktarının bir ölçüsüdür ki, oldukça yüksek değerlere sahip olanların belirsizliği daha fazladır (Gold ve No, 1983; Jaynes, 1957). Alternatifler için belli bir miktarda bilgileri içeren karar matrisine sahip isek, Entropi yöntemi kriterlerin önem sırasını yani ağırlık değerlerini belirlemek için kullanılacak bir araçtır (Hwang ve Yoon, 1981; Nijkamp, 1975; Van Delft ve Nijkamp, 1977; Zeleny, 1974). Özetleyebileceğimiz yöntem şu şekilde ifade edilmiştir (Wang ve Hsu, 2004; İslamoğlu vd., 2015; Korkmaz, 2020);

m alternatifli ve n kriterli bir karar matrisi D, m x n boyutlu bir çok kriterli karar verme problemi için karar matrisi:

Birinci Adım: Karar Matrisi

$$\begin{array}{cccccc}
 X_1 & X_2 & \dots & X_j & \dots & X_n \\
 A_1 & \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\
 A_2 & \begin{bmatrix} x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2j} & \dots & x_{2n} \\
 \vdots & \begin{bmatrix} \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\
 A_i & \begin{bmatrix} x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\
 \vdots & \begin{bmatrix} \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\
 A_m & \begin{bmatrix} x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \end{bmatrix} \end{bmatrix} \end{array} \end{array} \quad (5)
 \end{array}$$

Burada gösterilen x_{ij} : i. alternatifin j. kriterine göre başarı değeridir. $i=1,2,3,4,\dots,m$ ve $j=1,2,3,4,\dots,n$.

İkinci adım; Normalizasyon İşlemi

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{p=1}^m x_{pj}}, i = 1,2,3,4, \dots, m \text{ ve } j = 1,2,3,4, \dots, n \quad (6)$$

Formülü ile; $R = [r_{ij}]_{m \times n}$ normalleştirilmiş karar matrisi elde edilir.

Üçüncü Adım; Entropi Değeri Formülü

$$e_j = -k \sum_{i=1}^m r_{ij} \ln r_{ij}, \quad j = 1,2,3,4, \dots n. \quad (7)$$

Formülü ile Entropi değeri bulunur. Burada asıl anlaşılan formülde görüldüğü üzere e_j değeri, j . kriterin belirsizlik ölçüsü ya da Entropi değerinin bulunuşu gösterilmiştir. Burada ikinci adımında yer alan k , $0 \leq e_j \leq 1$ ifadesini sağlayan sabit bir sayıdır ve $k = \frac{1}{\ln m}$ formülü ile bulunur. k Entropi katsayısı, r_{ij} normalize edilmiş değerler ve e_j Entropi değerlerinin ifade edilmiş halidir.

Dördüncü Adım: Farklılaşma Derecesi Formülü

Entropi değeri bulduktan sonra Entropi değeri ile farklılaşma derecesi formülü d_j değerini tüm kriterler için oluşturulabilir. Bu bağlamda d_j değerlerinin yüksek olması kriterin önemi yüksek demektir.

$$d_j = 1 - e_j, \quad j = 1,2,3,4, \dots n \quad (8)$$

Buradan;

Beşinci Adım: Ağırlıkların Değerlerinin Hesaplama Formülü

$$W_j = \frac{d_j}{\sum_{p=1}^n d_j}, \quad j = 1,2,3,4, \dots n \quad (9)$$

Nihai olarak yukarıda belirtilen ağırlıklarının hesaplanmasında kullanılan formüle gösterilerek, burada W_j değeri j . kriterin ağırlığıdır ve $\sum_{j=1}^n W_j = 1$ 'dir.

2.2. PROMETHEE Yöntemi

1982 senesinde Brans ve Vincke (1985); Brans vd., (1986)'nin geliştirmiş olduğu PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations) yöntemi çok ölçülü bir öncelik belirleme yöntemidir. Önceliklendirme problemlerinin çözümünde tercih edilen bu yöntemin geliştirilmesi, literatürde bulunan ölçeklendirme

metotlarının uygulamadaki zorluklarından kaynaklanmıştır. PROMETHEE yöntemi çeşitli tedarik zinciri yönetimi problemlerinde kullanılmıştır. Aşağıda ifade edilen bu yöntem yedi aşamalı bir adımdan oluşmaktadır (Dağdeviren ve Eraslan, 2008). İlk versiyonu olan PROMETHEE I sadece kısmi sıralama yapılabilirken, PROMETHEE II versiyonu ise alternatifler arasında tam anlamıyla sıralama yapılabilir (Korkmaz, 2020). PROMETHEE yöntemi yedi aşamalı adımlardan oluşmaktadır; (Araz vd., 2006; Araz ve Özkarahan, 2007; Albadvi vd., 2007; Ballı vd., 2007; Dağdeviren ve Eraslan, 2008; Yaralıoğlu, 2010; Soba, 2012; Uzun, 2015; Akpınar, 2017; Korkmaz, 2020);

Alternatif ve Kriter Ağırlıklarının Bulunması

$W=(W_1, W_2, W_3, \dots, W_k)$ ağırlıkları ile k kriter $x=(f_1, f_2, f_3, \dots, f_k)$ tarafından değerlendirilen alternatiflere, $A=(a,b,c,\dots)$ ilişkin veri matrisi, aşağıdaki tabloda verilen şekilde oluşturulmuştur.

Tablo 5. Veri matrisi (Dağdeviren ve Eraslan, 2008).

Kriter	a	b	c	-----	w
f_1	$f_1(a)$	$f_1(b)$	$f_1(c)$	-----	W_1
f_2	$f_2(a)$	$f_2(b)$	$f_2(c)$	-----	W_2
.....	-----	W_3
f_k	$f_k(a)$	$f_k(b)$	$f_k(c)$	-----	W_4

Kriterlerin her biri için tercih fonksiyonlarının gösterimi

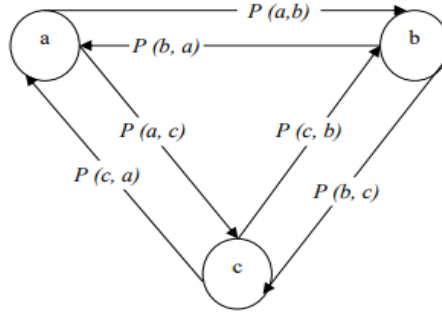
Kriterler için tercih fonksiyonları tanımlanarak yöntemin uygulanma sırasında kullanılacak 6 farklı tercih fonksiyonu belirlenmiştir. Bunlar; birinci tip olağan fonksiyon, ikinci tip U-tipi fonksiyon, üçüncü tip V-tipi fonksiyon, dördüncü tip seviyeli fonksiyon, beşinci tip Lineer fonksiyon, altıncı tip Gaussian fonksiyonu yer almaktadır (Dağdeviren ve Eraslan, 2008).

Ortak Tercih Fonksiyonun Belirlenmesi

Tercih fonksiyonlarının esas alınmasıyla alternatif çiftlerinin ortak tercih fonksiyonlarının belirlenmesi gerçekleştirilir. Şekil 1'de belirtilen alternatifler için

oluşturulmuş ortak fonksiyonlarının şekilsel ifadesi gösterilmiştir. a ve b alternatiflerin ortak tercih fonksiyonu aşağıdaki formül yoluyla elde edilir.

$$f(a, b) = \begin{cases} 0, & f(a) \leq f(b) \\ p[f(a) - f(b)], & f(a) > f(b) \end{cases} \quad (1)$$



Şekil 1. Ortak tercih fonksiyonlarının şematik gösterimi (Dağdeviren ve Eraslan, 2008)

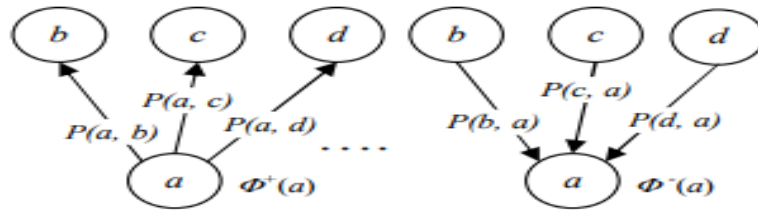
Tercih İndekslerinin Belirlenmesi

Ortak tercih fonksiyonlarından hareketle her alternatif çifti için tercih indeksleri belirlenir. W_i , ($i=1,2,3,4,\dots,k$) ağırlıklarına sahip olan k kriter tarafından değerlendirilen a ve b alternatiflerinin tercih indeksi Eş. (2) ile hesaplanır.

$$\pi(a, b) = \frac{\sum_{i=1}^k w_i \cdot p_i(a, b)}{\sum_{i=1}^k w_i} \quad (2)$$

Pozitif ve Negatif Üstünlüklerinin Belirlenmesi

Alternatifler için pozitif (Φ^+) ve negatif (Φ^-) üstünlükler belirlenir. a alternatifi için pozitif ve negatif üstünlükleri aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 2. Üstünlüklerin belirlenme şeması (Dağdeviren ve Eraslan, 2008)

$$\emptyset^+(a) = \sum \pi(a, x) \quad x = (b, c, d \dots) \quad (3), \text{ Pozitif Üstünlük}$$

$$\emptyset^-(a) = \sum \pi(x, a) \quad x = (b, c, d \dots) \quad (4), \text{ Negatif Üstünlük}$$

Kısmi Önceliklerinin Oluşturulması

PROMETHEE I ile kısmi önceliklerin belirlenmesiyle alternatiflerin birbirlerine göre tercih edilme durumlarının, birbirinden farksız olan alternatiflerin ve birbirleriyle karşılaştırılmayacak olan alternatiflerin oluşturulmasını sağlar. a ve b gibi iki alternatif için kısmi önceliklerin belirlenmesinde aşağıda sıralama halinde verilen durumlar söz konusudur.

1) Aşağıda yer alan koşullardan herhangi biri sağlanıyorsa, a alternatifi b alternatifine tercih edilir.

$$\bullet \emptyset^+(a) > \emptyset^+(b) \quad \text{ve} \quad \emptyset^-(a) < \emptyset^-(b) \quad (5)$$

$$\bullet \emptyset^+(a) > \emptyset^+(b) \quad \text{ve} \quad \emptyset^-(a) = \emptyset^-(b) \quad (6)$$

$$\bullet \emptyset^+(a) = \emptyset^+(b) \quad \text{ve} \quad \emptyset^-(a) < \emptyset^-(b) \quad (7)$$

y) Aşağıda verilen koşul sağlanıyor ise a alternatifi ile b alternatifi farksızdır.

$$\bullet \emptyset^+(a) = \emptyset^+(b) \quad \text{ve} \quad \emptyset^-(a) = \emptyset^-(b) \quad (8)$$

2) Aşağıda yer alan koşullardan herhangi biri sağlanıyor ise, a alternatifi b alternatifi ile karşılaştırılmaz.

$$\bullet \emptyset^+(a) > \emptyset^+(b) \quad \text{ve} \quad \emptyset^-(a) > \emptyset^-(b) \quad (9)$$

$$\bullet \emptyset^+(a) < \emptyset^+(b) \quad \text{ve} \quad \emptyset^-(a) < \emptyset^-(b) \quad (10)$$

Nihai Önceliklerin Sıralanması

PROMETHEE II ile alternatifler için nihai öncelikler aşağıdaki gibi hesaplanır. Hesaplanan tam öncelik değerleri ile tüm alternatifler aynı düzlemde değerlendirilerek tam sıralama oluşturulur.

$$\emptyset(\mathbf{a}) = \emptyset^+(\mathbf{a}) - \emptyset^-(\mathbf{a}) \quad (11)$$

a ve b gibi iki alternatif için hesaplanan tam öncelik değerine bağlı olarak aşağıda verilen kararlar alınır.

$\emptyset(\mathbf{a}) > \emptyset(\mathbf{b})$ ise, a alternatifi daha üstündür,

$\emptyset(\mathbf{a}) = \emptyset(\mathbf{b})$ ise, a ve b alternatifleri farksızdır.

3. Bulgular

Covid-19 pandemisinin etkisinin başladığı 2020 yılı ile pandemi etkisinin devam ettiği 2021 yılında firmaların finansal performans değerlerini 2016-2021 dönemi ile kıyaslanarak detaylı olarak değerlendirilmiştir. Yapılan analizde pandemi döneminde bazı firmaların finansal değerlerinin düştüğü ancak genel olarak incelendiğinde firmaların finansal olarak olumlu etkilendiği görülmüştür.

Çalışmada, BİST'in bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların finansal tablolardan elde edilen finansal oranların değerleri ile karar matrisi oluşturulmuştur. Karar matrisi normalize edildikten sonra Entropi yöntemi kullanılarak her bir kriter için ayrı ayrı olmak üzere 2016-2021 dönemi aritmetik ortalama değerleri ile her bir yıla ait ağırlıkları hesaplanarak Entropi ağırlıkları ve aritmetik ortalama değerleri bulunmuştur. Kriterlerin önem sıralamasını belirlemede ise PROMETHEE yöntemi kullanılmıştır. Firmaların 2016-2021 dönemine ait karar matrisi oluşturulurken firmalar alternatifleri, finansal oranlar ise kriter setini sağlamıştır. Değerler hesaplanırken Visual PROMETHEE version 1.4.0.0 paket programı yardımıyla elde edilen değerler kendi aralarında önem değerlerine göre sıralamaya tabi tutulmuştur. Bu anlamda verilen dönemde her bir yıla ait firmaların finansal performans ağırlıkları ve başarı sıralamaları elde edilmiştir.

Yıl /Kriter	Cari Oran (%)	Dönem Varlıklar / Aktif Oran (%)	Likit Oran (%)	Nakit Oran (%)	Aktif Karlılık (ROA) (%)	Özsermaye Karlılığı (ROE) (%)	Düzenli Varlıklar / Aktif Oran (%)	Borçlanma Katsayısı (%)	Aktif Devir Hızı (%)	Yatırım Oranı (%)	Finansal Kaldıraç Oranı (%)	Kısa Vadeli Yabancı Kay./ Pasif Oranı	Uzun Vadeli Yabancı Kay. / Pasif Oranı (%)	Özka-ynak / Pasif Oranı (%)	Özka-ynak Devir Hızı (%)	Net Çalışma Sermayesi Devir Hızı (%)
2016	0,0511	0,0705	0,0519	0,0504	0,0620	0,0650	0,0609	0,0553	0,0644	0,0658	0,0599	0,0664	0,0579	0,0639	0,0564	0,0975
2017	0,0502	0,0735	0,0510	0,0495	0,0614	0,0606	0,0621	0,0594	0,0635	0,0635	0,0596	0,0695	0,0612	0,0645	0,0587	0,0913
2018	0,0504	0,0656	0,0507	0,0496	0,0628	0,0625	0,0615	0,0567	0,0631	0,0625	0,0606	0,0636	0,0560	0,0629	0,0605	0,1102
2019	0,0541	0,0678	0,0544	0,0485	0,0688	0,0879	0,0622	0,0561	0,0632	0,0664	0,0614	0,0641	0,0540	0,0646	0,0593	0,0565
2020	0,0490	0,0794	0,0500	0,0461	0,0695	0,0694	0,0672	0,0562	0,0675	0,0648	0,0604	0,0707	0,0576	0,0717	0,0611	0,0586
2021	0,0533	0,0825	0,0544	0,0494	0,0692	0,0707	0,0654	0,0593	0,0670	0,0676	0,0656	0,0713	0,0582	0,0685	0,0629	0,0639
Orta.	0,0513	0,0732	0,0521	0,0489	0,0640	0,0693	0,0632	0,0571	0,0648	0,0618	0,0629	0,0676	0,0575	0,0660	0,0598	0,0797

Tablo 6. 2016-2021 dönemi Entropi ağırlıklandırma ve aritmetik ortalama sonuçları.

2016-2021 dönemi Entropi ağırlıklandırma ve aritmetik ortalama değerleri verilmiştir. Elde edilen aritmetik ortalama ağırlıklandırma değerlerine göre ağırlık değeri büyük olan alternatifin önem sırası da diğer alternatiflere göre büyüktür. Ağırlık değeri en büyük aritmetik ortalama değere sahip net çalışma sermayesi devir hızı oranı kriteri: 0,0797

değere sahip ve aynı zamanda kriterler arasında önem sırası da en büyüktür. Aynı şekilde nakit oranı kriteri: 0,0489 en az değere sahip ve kriterler arasında önem sırası da en düşüktür.

Örneklem olarak aldığımız 13 bilişim firmasının 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 ve 2021 yıllarındaki finansal performans sıralamaları tablo 7’de verilmiştir. Bu firmalardan her birinin finansal performans ağırlıkları ile başarı sıralamaları birlikte verilmiştir. Firmaların özellikle Covid 19 pandemisinin başladığı 2020 yılı bir önceki yıla göre pandemiye rağmen finansal performansların arttığı, 2021 yılında ise tüm yıllara göre genel olarak firmaların finansal performansların artmaya devam ettiği tabloda gözlemlenmiştir.

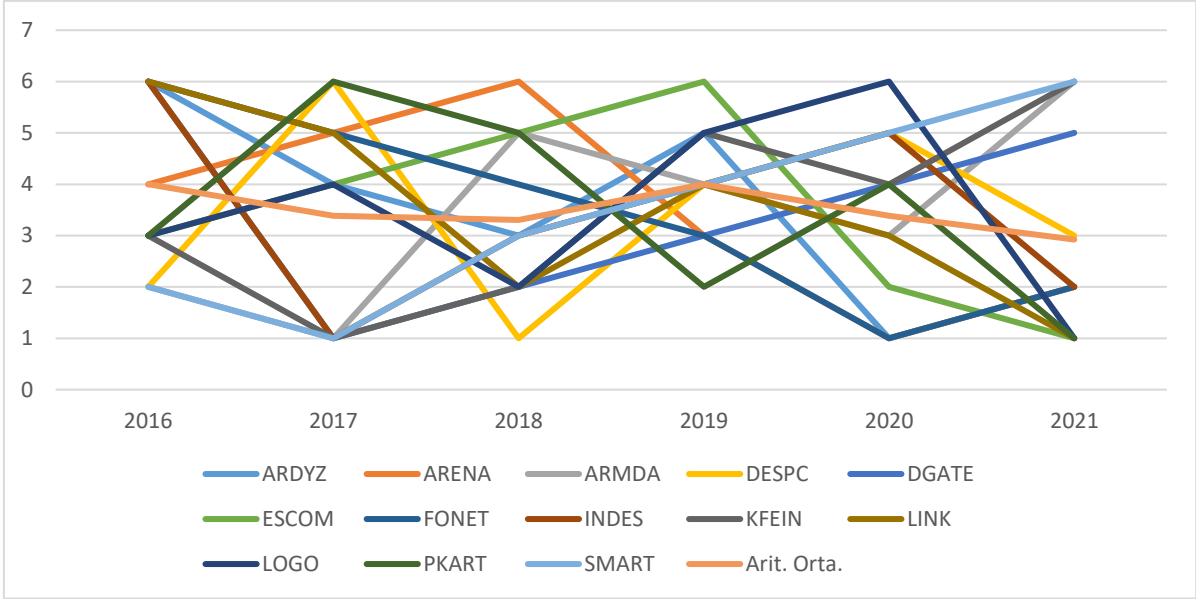
Tablo 7. 2016-2021 dönemi finansal performans başarı sıralamaları ve aritmetik ortalamaları.

Firma /Yıl	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ARDYZ	6	4	3	5	1	2
ARENA	4	5	6	3	1	2
ARMDA	2	1	5	4	3	6
DESPC	2	6	1	4	5	3
DGATE	6	1	2	3	4	5
ESCOM	3	4	5	6	2	1
FONET	6	5	4	3	1	2
INDES	6	1	3	4	5	2
KFEIN	3	1	2	5	4	6
LINK	6	5	2	4	3	1
LOGO	3	4	2	5	6	1
PKART	3	6	5	2	4	1
SMART	2	1	3	4	5	6
Arit. Orta.	4	3.3846	3.3076	4	3.3846	2.9230

Tablo 7’de yer alan bilişim sektörü firmalarının 2016-2021 dönemi finansal performans sıralamaları ve aritmetik ortalamaları verilerek, firmaların sıralamaları yapılmıştır. Entropi ve PROMETHEE yöntemleri kullanarak yapılan analizde, Covid-19 pandemi etkisinin başladığı 2020 yılı ile pandemisinin etkisinin devam ettiği 2021 yılının diğer yıllarla kıyaslaması yapılmıştır. Bu bağlamda, Covid-19 pandemi etkisinin başladığı 2020 yılı, 2019 ve 2016 yıllarına göre daha iyi finansal performans ortalamasına sahip yıl

olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Covid-19 pandemi etkisinin devam ettiği 2021 yılı ise 6 yılın en iyi finansal performans ortalamasına sahip yıl olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada Covid-19 pandemisinin finansal etkileri araştırıldığından, firmaların finansal performanslarının birbirleriyle karşılaştırmak yerine kendi performansları yıllara göre karşılaştırılmıştır.



Şekil 3. Firmaların yıllara göre finansal başarı sıralamaları.

Şekil 3'te de görüldüğü gibi firmaların büyük çoğunluğu en iyi üç sıra başarısını 2020 ve 2021 yıllarında elde etmişlerdir.

4. SONUÇ

Bu çalışmada Covid-19 pandemisinin bilişim sektörü üzerindeki finansal etkileri araştırılmıştır. Firmaların finansal verilerine ulaşılabilirlik açısından BİST'te hisse senetleri işlem gören 13 bilişim firması analiz edilmiştir. Bu, çalışmanın bir kısıtı olarak görülebilir. Firmaların finansal performanslarını ölçmek için literatürde yaygın olarak kullanılan 16 adet finansal oran seçilmiştir. Finansal oranlar, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'nda yayınlanan şirket bilanço raporlarından elde edilmiştir. Finansal oranların önem düzeylerini belirlemek için Entropi yöntemi ile ağırlıklar hesaplanmıştır. Firmaların finansal performans sıralamaları için PROMETHEE yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemlerin tercih edilmesindeki en önemli etken, nesnel yöntemler olmasıdır. Ayrıca

hesaplama kolaylığı, güçlü matematiksel altyapı ve literatürde yaygın kullanılmaları diğer etkenlerdir.

Yerdelen ve Kaygın, (2020), çalışmada, 2015-2018 döneminde BİST'in bilişim sektöründe işlem göre firmaların MULTIMOORA yöntemi ile finansal performans analizleri yapılmıştır. Analizde benzer finansal oranlardan seçilen 11 kriter ile alternatiflerden oluşan 15 bilişim firmayla yapılan finansal performans değerlendirmede, yıl bazlı olarak temel alınarak PKART, ESCOM ve LOGO gibi bazı bilişim firmaları yapmış olduğumuz finansal performans sıralamaya yakın sıralarda yer aldığı gözlemlenmiştir.

Öndeş ve Özkan, (2021) tarafından yapmış olduğu çalışmada, 2020 yılının 1. Çeyrek, 2. Çeyrek ve 3. Çeyrek dönemler halinde Covid-19 pandemisi nedeniyle bilişim sektörü firmaları üzerinde finansal performans analizi yapılmış ve bütünlük CRITIC-EDAS yöntemi kullanılmıştır. Seçilen kriterlerin önem ağırlıkları arasında önemli bir fark olmamakla birlikte 2020 yılındaki çeyrek bazlı sıralama için seçilen 18 firma arasında 1. Çeyrek, 2. Çeyrek ve 3.Çeyrek dönemlerinde ARDYZ, ESCOM, DGATE ve DESPC gibi firmalar, yapmış olduğumuz finansal performans sıralamaya yakın sıralarda yer almıştır.

Çalışmada, 2016-2021 döneminde BİST bilişim sektöründe işlem gören 13 bilişim firmanın finansal performanslarının ölçümü gerçekleştirmek için finansal oranlardan elde edilen 16 kriter seçilerek, firmaların finansal performansları ÇKKV tekniklerinden olan Entropi ve PROMETHEE yöntemleri ile analizleri gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, 2016-2021 döneminde her bir yıla ait karar matrisi oluştururken firmalar alternatifleri, firmaların finansal oranları ise kriter seti olarak belirlenmiştir. Entropi yöntemiyle yapılan ağırlıklandırma ve aritmetik ortalamayla yapılan hesaplamada kriter ağırlıkları içerisinde önem sırasına göre; net çalışma sermayesi devir hızı oranı: 0,0797 kriteri önem düzeyi bakımından en yüksek kriter olurken, nakit oranı: 0,0489 kriteri ise en düşük değere sahip kriter olmuş ve kriterler arasında önem sırası da en düşüktür. 2016-2021 döneminde bilişim firmalarının Entropi ve PROMETHEE yöntemleri kullanarak yapılan analizde, yıl bazında en başarılı firmaların finansal performans sıralaması şu şekilde gerçekleşti; 2016 yılında ARMDA, 2017 yılında DGATE, 2018-2021 yıllarında FONET firması olmuştur. 2016-2021 dönemi firmaların yıllık bazında en düşük finansal

performans sıralaması şu şekilde gerçekleşti; 2016 yılında FONET, 2017-2018 yıllarında ARENA, 2019 yılında ESCOM, 2020 yılında SMART ve 2021 yılında ise KFEIN firması olmuştur. Bu bağlamda firmanın yıllık bazda en başarılı finansal performans değeri 2020 yılında FONET firması iken en düşük finansal performans değeri ise 2018 yılında ARENA firması olarak tespit edilmiştir. 2016-2021 döneminde tüm firmaların yer aldığı ve yıl bazında yapılan finansal performans ortalamaları hesaplanmıştır. Bu bağlamda, yapılan hesaplama göre, Covid-19 pandemi etkisinin başladığı 2020 yılı, 2019 ve 2016 yıllarına göre daha iyi finansal performans ortalamalarına sahip yıl olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Covid-19 pandemi etkisinin devam ettiği 2021 yılı ise 6 yılın en iyi finansal performans ortalamalarına sahip yıl olduğu tespit edilmiştir. Buradan, pandeminin bilişim sektörüne finansal etkisinin olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

İleriye dönük yapılacak çalışmalarda bilişim sektörü üzerine başka ÇKKV tekniği ile finansal performans değerlendirmeler gerçekleştirilebilir. Bilişim sektörü ile birden fazla ÇKKV tekniği ile inceleme ve çalışmalar yapılabilir ayrıca kriter olarak farklı finansal oranlar kullanıp derin analizler geliştirilebilir. Aynı şekilde daha fazla finansal oranları kullanıp farklı yapıdaki firmaların analizinin güvenilirliği için daha fazla çalışmayla geliştirmeye açıktır. Çalışmamızın kısıt tarafı ise alternatif setini oluşturan bilişim firmalarının daha fazla kullanılmayışı ayrıca kriter setini oluşturulan finansal oranları daha fazla kullanılarak firmaların finansal performans analizi gerçekleştirilebilirdi.

KAYNAKLAR

- Alber, N. (2020). The effect of coronavirus spread on stock markets: The case of the worst 6 countries. SSRN Elektronik dergisi, s:1-11.
- Altemur, N. (2021). Covid-19 salgınının BİST Sektör Endeksleri Üzerine Etkileri Olay Çalışması. Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), s.79-112.
- Akbulut, O. Y. ve Şenol, Z. (2021). Bütünleşik SD ve PROMETHEE ÇKKV Yöntemleri ile Portföy Optimizasyonu: BİST Gıda, İçecek ve Tütün Sektöründe Ampirik Bir Uygulama. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (92), s.161-182.
- Akpınar, H. (2017). Beş Büyük Kişilik Modeli Kapsamında Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Aracılığıyla İşgören Sınıflandırma, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s:76-78.
- Araz, C. ve Özkarahan, İ. (2007). "Supplier Evaluation and Management System for Strategic Sourcing Based on a New Multicriteria Sorting Procedure", International Journal of Production Economics, 106(2), s.585-606.
- Araz, C., Özfırat, P. M. ve Özkarahan, İ. (2006). "An Integrated Multicriteria Decision-Making Methodology for Outsourcing Management", Computers & Operations Research, Article in pres.

- Akgınel, S. (2019). Çok Kriterli Karar Verme Teknikleriyle Bilişim Sektöründe Performans Değerlendirmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.162.
- Albadvi, A., Chaharsooghi, S. K. ve Esfahanipour, A. (2007). "Decision Making in Stock Trading: An Application of PROMETHEE", European Journal of Operational Research, Cilt 177, s: 673-683.
- Ashraf, B. N. (2020). Stock markets' reaction to Covid-19: Moderating role of national culture. Finance Research Letters, 41, s.1-9.
- Arslan, M. H., Durak, İ., ve Özdemir, Y. (2021). Entropi-ARAS Hibrit Yöntemi İle Bilişim İşletmeleri İçin En Uygun Teknopark Bölgesinin Belirlenmesi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 17(3), 734-753.
- Apan, M., Öztel, A. ve İslamoğlu, M. (2015). Teknoloji Sektörünün Entropi Ağırlıklı Uzlaşık Programlama (CP) ile Finansal Performans Analizi: BİST'de Bir Uygulama. 19. Finans Sempozyumu, Çorum, s:477-486.
- Ballı, S., Karasulu, B. ve Korukoğlu, S. (2007). "En Uygun Otomobil Seçimi Problemi İçin Bir Bulanık PROMETHEE Yöntemi Uygulaması", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 22(1) : s.139-147.
- Brans, J. P. ve Vincke, P. (1985). "A Preference Ranking Organization Method: The PROMETHEE Method for MCDM", Management Science, 31 (6), s.647-656.
- Brans, J. P., Mareschal, B. ve Vincke, P. (1986). "How to Select and How to Rank Projects: The PROMETHEE Method for MCDM", European Journal of Operational Research, Cilt 24, s.228-238.
- Başdar, C. (2018). Topsis Ve Electre Yöntemleri İle Finansal Performansın Sıralanması: BIST Bilişim Sektörü Uygulaması, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa, s.200.
- Doğan, A. ve Calp, M.H. (2019). Borsa İstanbul'da İşlem Gören Bilişim Sektörü Şirketlerinin Performans Ölçümü. UBAK Uluslararası Bilimler Akademisi, s.401-413.
- Dağdeviren, M. ve Eraslan, E. (2008). "PROMETHEE Sıralama Yöntemi İle Tedarikçi Seçimi", Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der., Cilt 23, No 1, s: 60-75.
- Ecemiş, O., Akçan, F. ve Abakay, U. (2021). Futbol Takımlarının Performanslarının Entropi-Gri İlişkisel Analiz Yöntemi İle Analizi: Türkiye Süper Ligi Modeli. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 19(4), 51-59. DOI: 10.33689/spormetre.854446.
- Engelhardt, N., Krause, M., Naukirchen, D. ve Prosch, P. N. (2020). Trust and stock market volatility during the Covid-19 crisis. Finance Research Letters, 38. 101873. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101873>.
- Erdem, O. (2020). Freedom And Stock Market Performance During Covid-19 Outbreak. Finance Research Letters, 36, 101671. doi:10.1016/j.frl.2020.101671.
- Gold, H. J. ve No, B. S. (1983). Application of Maximum Entropy and Minimum Cross-Entropy Formalisms to Stochastic Modeling of Complex Dynamic Systems: Formulation of the Problem: North Carolina State University.
- Hwang C. L. ve Yoon K. (1981). "Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications". Springer-Verlag. Berlin.
- Hwang, C. L. ve Yoon, K. (1981). Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems: Multiple Attribute Decision Making: Methods and Appllication. Springer Verlag.
- İslamoğlu, M., Apan, M. ve Öztel, A. (2015). An Evaluation Of The Financial Performance Of Reits İn Borsa İstanbul: A Case Study Using The Entropy-Based TOPSIS Method. International Journal Of Financial Research, 6(2), s.124.
- Jaynes, E. T. (1957). Information Theory And Statistical Mechanics. Physical Review, 106(4), s. 620.

- Jana, R. K. ve Das, D. (2020). Did Bitcoin Act As An Antidote To The Chinese Equity Market And Booster To Altcoins During The Novel Coronavirus Outbreak?, Available At SSRN, 3544794.
- Jabotinsky, H. ve Sarel, R. (2020). How Crisis Affects Crypto: Coronavirus As A Test Case. Public Health Law & Policy Ejournal, 3557929.
- Kara, E. (2020). Covid-19 Pandemisi: İşgücü Üzerindeki Etkileri Ve İstihdam Tedbirleri. Avrasya Sosyal ve Araştırmalar Dergisi, 7 (5), s.269-282.
- Karadağ, M. M. (2021). BİST'te İşlem Gören Mevduat Bankalarının IMF Finansal Sağlık Göstergeleri Açısından Topsis ve Entropi Yöntemleri ile Analizi. Maliye ve Finans Yazıları, (116), s.119 – 142.
- Keleş, E. (2020). Covid-19 ve BİST-30 Endeksi Üzerine Kısa Dönemli Etkileri. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 42(1), s.91-105.
- Kurt, R., İmren, E., ve Karayılmazlar, S. (2021). Türkiye Orman Endüstri Sektörü Altında Faaliyet Gösteren Kağıt, Orman ve Mobilya Firmalarının Finansal Performanslarının Entropi Temelli PROMETHEE Yöntemiyle Analizi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 23 (2), s.545-554.
- KAP. (2022). BİST 100 Endeksleri. Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP). KAP Web sitesi: Haziran 12, 2022 tarihinde, <https://www.kap.org.tr/tr/Endeksler> adresinden alındı.
- Kotishwar, A. (2020). Impact Of Covid-19 Pandemic On Stock Market With Reference To Select Countries-A Study. Academy Of Accounting And Financial Studies Journal, 24(4), s.1-9.
- Korkmaz, K. (2020). Çok Kriterli Karar Verme Yöntemiyle Finansal Performans Analizi: Lojistik 4.0 Benimsemiş Bir Firma Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, s:71.
- Mazumder, S. (2020). How Important Is Social Trust During The Covid-19 Crisis Period? Evidence from the FED Announcements. Journal of Behavioral and Experimental Finance, 28, 100387. doi:10.1016/j.jbef.2020.100387.
- Nijkamp, P. (1975). Reflections On Gravity And Entropy Models. Regional Science And Urban Economics, 5(2), s.203-225.
- Ngwakwe, C. C. (2020). Effect of Covid-19 Pandemic on Global Stock Market Values: A Differential Analysis. *Economica*, 16(2), s. 255-269.
- Öndeş, T. ve Özkan, T. (2021). Bütünleşik CRITIC-EDAS Yaklaşımıyla Covid-19 Pandemisinin Bilişim Sektörü Üzerindeki Finansal Performans Etkisi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 12(2), s.506-522.
- Özkan, T. (2021). Borsa İstanbul Bilişim Sektöründe İşlem Gören İşletmelerin Etkinliklerinin Değerlendirilmesi. Maliye ve Finans Yazıları, 2, s. 253 - 268.
- Özdemir, L. (2020). Covid-19 pandemisinin BIST Sektör Endeksleri Üzerine Asimetrik Etkisi. Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(3), s.546-556.
- Özgel, A., Aydın, B. ve Köse, M. S. (2018). Entropi Tabanlı Topsis Yöntemi İle Enerji Sektöründe Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü : Ak Enerji Örneği. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 9(24), 1–24.
- Öztürk, F. (2022). Kamu kurumlarında yönetici pozisyonları için AHP-PROMETHEE yöntemleri ile adayların değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 12(2), s.624-635.
- Sansa, N. A. (2020). The Impact Of The Covid-19 On The Financial Markets: Evidence from China and USA. Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities, 2(2), s.29-39.
- Shannon, C. E. ve Weaver, W. (1949). The Mathematical Theory of Communication. Urbana, IL: University of Illinois Press.

- Soba, M. (2012). PROMETHEE Yöntemi Kullanarak En Uygun Panelvan Otomobil Seçimi ve Bir Uygulama. *Journal of Yaşar University*, 28(7), s:4708- 4721.
- Şener, S. ve Koltan Yılmaz, Ş. (2021). Entropi Tabanlı ELECTRE TRI ve K-Ortalamlar Yöntemleriyle Ülkelerin Refah Düzeyine Göre Değerlendirilmesi. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21 (2) 191-209.
- Tüminçin, K., Öztel, A. ve Korkmaz, K. (2022). Covid-19 Salgınının Gıda Sektörü Üzerindeki Finansal Performans Etkisinin Entropi Tabanlı ve PROMETHEE Yöntemi İle Analizi: 2017-2020 Dönemi. *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 7(1), 57-83. DOI: 10.24013/jomelips.1070769.
- Tüminçin, K. (2022). Entropi Tabanlı PROMETHEE Yöntemi İle Covid-19 Pandemisinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinin Araştırılması: Bilişim Sektörü Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bartın, s:115.
- TÜBİSAD. (2021). TÜBİSAD'ın Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2020 Pazar Verileri. Hazırlanan Deloitte Danışmanlık A.Ş. https://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad_bit_2020_raporu_tr.pdf.
- Turgut, Z. N., Danişan, T. ve Eren, T. (2020). Spor Yapanlar İçin En Uygun Akıllı Saatin AHP ve PROMETHEE Yöntemleri İle Seçimi. *Uluslararası Beden Eğitimi Spor ve Teknolojileri Dergisi*, 1(2), s.1-11.
- Topcu, M. ve Gulal, O. S. (2020). The Impact of Covid-19 on Emerging Stock Markets. *Finance Research Letters*, 36.
- Topal, A. (2021). Çok kriterli karar verme analizi ile elektrik üretim şirketlerinin finansal performans analizi: Entropi tabanlı Cocosso yöntemi. *Business And Management Studies An International journal*, 9(2), s.532-546.
- URL-1 (2021). Salgınlar Listesi. Wikipedi Web Sitesi, Ekim 29, 2021 tarihinde Wikipedi websitesi: https://tr.wikipedia.org/wiki/Salg%C4%B1nlar_listesi#cite_note-6 adresinden alındı.
- URL-2 (2022). DSÖ Koronavirüs (Covid-19) Panosu. DSÖ Web Sayfası, Temmuz 19, 2022 tarihinde <https://covid19.who.int/> adresinden alındı.
- URL-3 (2022). Finansal Oranlar Tabloları. Fin Net Web Sayfası 12 Haziran 2022 tarihinde <https://www.finnnet.com.tr/FinnetStore/Tr/> adresinden alındı.
- Uygurtürk, H. ve Yıldız, İ. (2021). İşletmelerin Etkinlikleri İle Finansal Performansları Arasındaki İlişki: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Araştırma, *Verimlilik Dergisi*, 1, 3-15.
- Uzun, S. (2015). Gemi İnşa Sürecinde Ana Makine ve Jeneratör Seçimi: AHP, TOPSIS ve PROMETHEE Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, s. 22-35.
- Van Delft, A. ve Nijkamp, P. (1977). *Multi-Criteria Analysis And Regional Decision-Making*. 8: Springer Science & Business Media.
- Wang, T. C. ve Hsu, J. C. (2004). Evaluation of the business operation performance of the listing companies by applying TOPSIS method. Paper presented at the Systems, Man and Cybernetics, 2004 IEEE International Conference on.
- Yarahoğlu, K. (2010). *Karar Verme Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık, s:27-33.
- Yerdelen Kaygın, C. (2020). BİST Bilişim Sektöründe İşlem Gören Şirketlerin Finansal Performanslarının Multimoora Yöntemleri İle Ölçümü. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 22(3), s.529-546. <https://doi.org/10.31460/mbdd.680579>.

- Yılmaz Türkmen, S. ve Çağıl, G. (2012). İMKB'ye Kote Bilişim Sektörü Şirketlerinin Finansal Performanslarının TOPSIS Yöntemi ile Değerlendirilmesi. *Maliye Finans Yazıları*, 26(95), s.59-78.
- Yılmaz Ö. ve Yakut E. (2021). Entropi Temelli TOPSIS ve VIKOR Yöntemleri ile Bankacılık Sektöründe Finansal Performans Değerlendirmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(4), s.1297-1321.
- Yıldız, İ. (2018). Borsa İstanbul'da Bilişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Etkinlikleri İle Finansal Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük, s.115.
- Zeleny, M. (1974). *Linear multiobjective programming*: Springer-Verlag Berlin.
- Zeleny, M. (1982). *Multiple Criteria Decision Making*, McGraw-Hill, New York, ss.17.

Rekabet Üstünlüğü Elde Etmede Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri¹

Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ*

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Bey Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,
Yönetim Bilimleri A.D. E-posta: suleyman.agras@duzce.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0999-0904

Yüksek Lisans Merve ÇOBAN

Düzce Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı,
merve13coban@gmail.com ORCID: 0000-0002-7923-0989

ÖZ

Bir organizasyonun kaliteli ürün veya hizmet üretebilmesi önemli bir rekabet aracıdır. Kalite ve rekabet edebilirlik arasındaki ilişki günümüzde oldukça belirginleşmiştir. Kalitenin kurumsallaşmasında ön plana çıkan yönetim felsefesi toplam kalite yönetimidir (TKY). Toplam kalite yönetimi, işletmelerde kalitenin artırılmasını hedefleyen, odak noktasını müşteri istek ve ihtiyaçları olarak belirleyen, sürekli gelişim gösteren bir anlayıştır. TKY felsefesi, üst yönetimin liderliği, tam katılım, müşteri odaklılık, takım çalışması, önlemeye yönelik yaklaşım, çalışanların eğitimi ve sürekli gelişme olmak üzere yedi ana temadan oluşmaktadır. Çalışmanın temel amacı toplam kalite yönetimi felsefesinin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerini havayolu işletmeleri bağlamında incelemektir. Bu amaçla nitel bir araştırma yapılmış, verilerin toplanmasında doküman analizi ve görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada rekabet üstünlüğü elde etmede toplam kalite yönetiminin etkileri tartışılmıştır. Araştırmada Türkiye'nin bayrak taşıyıcı havayolu şirketi olan Türk Hava Yolları A.O.'nun (THY) kalite çalışmaları ele alınmıştır. Araştırma sonucunda THY'nin politika belgelerinde ve uygulamalarında toplam kalite yönetiminin ilkelerini gösteren bulgular tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Rekabet Üstünlüğü, Havayolu İşletmeleri.

¹ Bu çalışma, Merve ÇOBAN'nın Düzce Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından 2022 yılında kabul edilen "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üstünlüğüne Etkileri: Bir Havayolu İşletmesi Örneği" isimli yüksek lisans tez çalışmasından faydalanılarak hazırlanmıştır.

The Effects of Total Quality Management in Gaining Competitive Advantage

ABSTRACT

The ability of an organization to produce quality products or services is an important competitive tool. The relationship between quality and competitiveness has become quite evident today. The management philosophy that comes to the fore in the institutionalization of quality is total quality management (TQM). Total quality management is an understanding that directs the course of quality in businesses and shows continuous improvement in line with customer demands and needs. TQM philosophy consists of seven main themes: leadership of top management, customer focus, teamwork, full participation, directed approach, worker training and continuous improvement. The aim of this study is to examine the effects of total quality management philosophy on competitive advantage in the context of airline companies. For this purpose, a research was conducted and document analysis and interview methods were used to obtain the data. The effects of total quality management on gaining competitive advantage are discussed in the research. The quality studies of Turkish Airlines (TA), the flagcarrier airline of Türkiye, were discussed in the research. As a result of the research, findings showing the principles of total quality management in TA's policy documents and practices were determined.

Keywords: Total Quality Management, Competitive Advantage, Airline Companies.

1.GİRİŞ

Hızla küreselleşen dünyada hizmet sektörü giderek büyümektedir. Türkiye'de TÜİK 2021 Aralık ayı iş gücü istatistik verilerine göre istihdam edilen kişilerin %55,4'ü hizmet sektöründe çalışmaktadır. Havayolu taşımacılığı sektöründe, havaalanı işletmeleri, eğitim kurumları, uçak üretim işletmeleri, ikram hizmeti sunan kuruluşlar, aracı kurumlar gibi faaliyet alanları bulunmaktadır. Faaliyet alanlarının çeşitliliği ekonomiye katkı sağlarken bu sektörün hizmetler sektöründeki payı artmaktadır (Yalçınkaya, 2018: 121).

Büyümeyle birlikte teknolojiye yaşanan değişim, işletmelerin performanslarını rakiplerine göre geliştirmeye yöneltmiştir. Dolaylı olarak işletmelerin rakiplerinden farklı olmasını gerektiren sebepler ortaya çıkmış ve bu alanda da önemli yenilikler meydana gelmiştir (Bayar, 2008:25). Küreselleşmenin rekabet alanında köklü değişimlere neden olduğunun bilinmesiyle birlikte işletmeler arasındaki rekabet artarak evrensel bir boyut kazanmıştır. Artan rekabet ile birlikte işletmeler, hızlı değişen sermaye eylemleri, ticari planlardaki yoğun hareketler ve ürün yaşam

eğrilerinde meydana gelen kısalmalarla başa çıkmak zorunda kalmışlardır (Tağraf, 2002: 36). Teknolojiyle küreselleşmenin hizmet sektöründeki etkileri, müşterilerin hızlı ve kaliteli hizmet arayışlarını arttırmaktadır. Uygun kalite ve içerikteki hizmeti hızlı bir şekilde alabilmek rekabet avantajının temeli olmuştur.

Sektördeki oyuncular turizm ve ekonomi başta olmak üzere birçok alanda ürün ve hizmet üreten kurumlarla birlikte büyürken, aynı zamanda ülkelerin sosyo-kültürel yapılarının gelişimine büyük katkı sağlamaktadır (Genç, 2016: 21-22). 2020 yılının verilerine göre dünyadaki tüm havayolu şirketlerinin yıllık olarak taşıdığı yolcu sayısı yaklaşık 1.809 milyar olarak belirlenmiştir. Yolcu sayısının artışına paralel olarak havacılık sektöründe çalışan sayısı da artış göstermektedir. Dünya çapında hava taşımacılığı endüstrisinin istihdam sağladığı toplam kişi sayısı 29 milyon olmakla beraber işçi başına elde edilen verimlilik diğer endüstrilerin ortalamasının iki katıdır. Havacılığın küresel olarak ekonomiye etkisi (doğrudan/dolaylı) 2,960 milyar ABD doları olarak tahmin edilmektedir (World Bank, 2022)

Artan yolcu sayısı ve büyüyen ihtiyaçlar doğrultusunda havayolu işletmelerine olan ihtiyaç artmıştır. Artan talep ile birlikte havayolu işletmelerinin sayısı da artmaktadır. Rakiplerin fazla olduğu sektörlerde rekabet kaçınılmaz bir hal almaktadır. Hizmet sektörünün ekonomik büyüklüğü ile gelişim potansiyeli dikkate alındığında işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla kaliteli hizmet sunmak durumundadır (Uyguç, 1998). Literatürde yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde, müşteri odaklılık kavramı ile rekabet arasında bir bağın olduğu gözlemlenmiştir. Müşteri memnuniyetini temel odak noktası olarak alan toplam kalite yönetimi (TKY) felsefesinin rakiplere karşı pozitif etki sağlayacağı, değerinin anlaşılmasının havacılık sektörünün bugünü ve yarını için önem taşıdığı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, rekabet avantajı elde etmede toplam kalite yönetiminin etkilerini havayolu işletmeleri üzerinden incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla toplam kalite yönetiminin temel faktörleri ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bu süreçte rekabet avantajı elde etmenin temel aracı olup olmadığı irdelenmiştir. Bu amaçla nitel bir araştırma yapılmıştır.

1.LİTERATÜR İNCELEMESİ

Literatür incelemesi, kalite ve toplam kalite yönetimi kavramları ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkilerin incelenmesini kapsamaktadır.

2.1. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite ile ilgili faaliyetlermilattan önce Hammurabi Kanunlarına kadar uzanmakla beraberkalitenin bir kavram olarak ele alınması19.yüzyıla dayanmaktadır(Kaya, 2005: 354).Müşterilerin makul istek ve ihtiyaçlarını eksiksiz ve devamlı olarak karşılayabilmek için üretilen ürün ve hizmetleri en ekonomik biçimde üretebilmek kalite kavramı ile açıklanmaktadır (Kovancı, 2004:3). Kalite kavramının gelişimi incelendiğinde önemli iki dönüm noktası ile karşılaşmıştır. Bunlardan birincisi, yüksek oranlarda üretime imkân veren endüstri devrimidir. İkinci nokta ise kalite ve üretkenliğe yeni bir bakış açısı kazandıran İkinci Dünya Savaşı'dır (Kavrakoğlu, 1996: 7). İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kalite ile ilgili başlıca gelişme Japonya'da gerçekleşmiştir. Savaş sonrası alanında uzman bilim adamlarına başvurularak Japonya'nın tekrar inşa edilmesi için çalışmalar başlatılmıştır (Erturgut, 2015:49-50). Japon işletmeler edindikleri bilgileri geliştirerek organizasyonlarını tekrar şekillendirmişler ve bir yönetim felsefesi oluşturmuşlardır. Bu topyekûn faaliyeti Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi olarak adlandırmışlardır (Kovancı, 2004: 13).

TKY, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamasına olanak veren ve gelişmenin olabileceği alanı gösteren kendini değerlendirme sürecine dayalı bir felsefedir. TKY'nin temelini oluşturan bu kendini değerlendirme süreci tedarikçiler ve işletme süreçleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Balcı, 1998: 3). TKY faaliyetlerinde tüm personelin katılımı, amaç ve düşünce birliği sağlanması esas olup genel amaç, çalışanları yönetim sürecine dâhil ederek verimliliği arttırmak ve sürekli iyileştirme çalışmalarını sürdürmektir. TKY'nin temel amaç olarak gördüğü sürekli geliştirme anlayışına strateji, teknoloji, iletişim, insan kaynakları, yönetim fonksiyonları gibi etkenlerin verimli bir şekilde kullanılmasıyla ulaşılabacaktır. Kalite yönetiminin kavramsal uygulama alanlarındaki gelişmesinde ise Ishikawa (1976), Crosby (1979), Juran (1989), ve Feigenbaum (1991) önemli katkılarda bulunmuşlardır. Juran kalite planlama, kontrol ve geliştirmeden oluşan üç faaliyet grubu üzerinde durmuştur. Crosby ise kaliteyi geliştirerek maliyeti azaltmaya yönelik çalışmalarda bulunmuştur. Ishikawa (1976) sürekli iyileşmeyi başarmanın yolu olan kalite çemberlerini, problem çözmek için neden-sonuç diyagramlarının kullanımını ve eğitimin önemini vurgulamıştır. Feigenbaum (1991) ise liderliğe, kaliteyi geliştirmenin önemine,

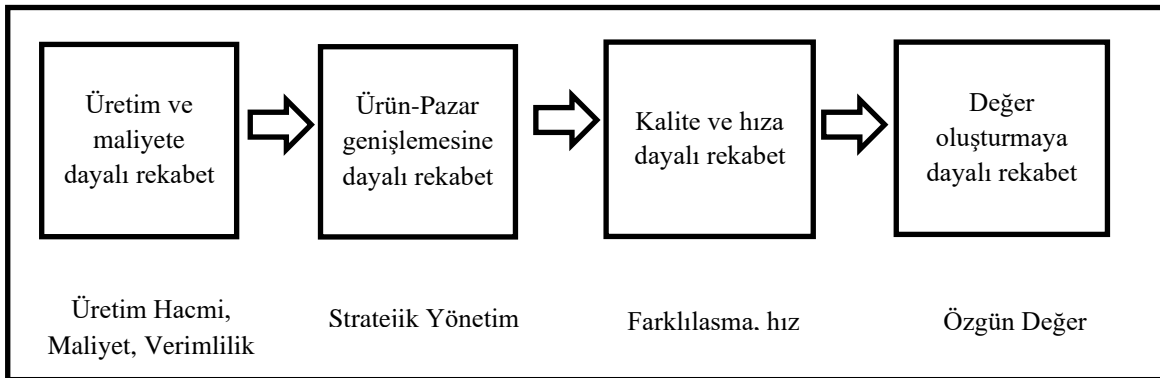
tüm çalışanların katılımına ve kalite maliyetlerinedayalı toplam kalite fikrini tanımlamıştır (Ustasüleyman, 2011).

Türkiye’de toplam kalite yönetimi anlayışının bir iş ahlakı olarak Anadolu coğrafyasında köklü bir biçimde yer aldığına ilişkin görüşler bulunmaktadır. Ahilik teşkilatı buna örnek olarak verilmektedir. Kaliteye verilen önem, müşterinin velinimet olarak kabul edilmesi, liderlik anlayışı, istişare sistemi, çıraklıktan ustalığa kadar uzanan dinamik eğitim süreci TKY felsefesinin tarihte ahilik teşkilatı adı altında uygulandığn açık bir göstergesidir (Çelen, 2014). Türkiye’de toplam kalite yönetimi uygulamalarının etkileri dönem olarak 20. yüzyılın sonlarına dayanmaktadır. 1991 yılında TKY felsefesinin yaygınlaştırılması amacıyla “Kalite Derneği” kurulmuş, 1992 yılında ise I.Ulusal Kalite Kongresi düzenlenmiştir (Öztürk, 2009: 21).

2.2. Rekabet Üstünlüğü Kavramı

Rekabet, bir pazara ürünve hizmet üretmeye çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavram olup fiyat, hizmet, kalite, destek vb. birtakım etkenlere dayanmaktadır (Tekin ve Çiçek, 2005: 63).Rekabet sayesinde kaynakların etkin dağılımı sağlanmakta ve verimlilik ile refah artışı elde edilmektedir (Kıngır, 2007: 268). Rekabetçi olabilmek için şirketlerin rakiplerinden farklı, kendilerine özgü üstünlüklerinin ön planda olması gerekir (Gençtürk vd., 2010: 13). Buna dayanarak rekabet üstünlüğü, faaliyetlerin özgünlüğü ile sağlanmaktadır. Rekabette kalıcı bir üstünlük, işletme stratejilerini yeniden oluşturmakla mümkündür. Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde zaman geçtikçe değişimler meydana gelmiştir. Şekil 1’de rekabet gücünü belirleyen unsurlardaki değişim açıklanmıştır.

Şekil 1. Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlarda Değişim



Kaynak: Aktan ve Vural, 2004.

Maliyet/verimlilik stratejileri düşük bir bedel karşılığında organizasyonlara ürün/hizmet üretme fırsatı sağlamaktadır. Değer üretmeye dayalı rekabet stratejileri ise ürünlerin sektördeki rakiplerine karşı farklılaştırılarak organizasyon için fayda sunmaktadır. Değer üretmeye dayalı stratejilerde müşteriler daha çok ürünü değil, yararı olanı satın almaktadır. Satın alınan ürünlerin alıcısına kazandırdığı itibar bu duruma örnektir(Gümüş, 2009: 1008). Zaman geçtikçe işletmeler açısından temel hedef düşük maliyete dayalı olmaktan ziyade müşteriler için daha yüksek değer üretebilmeye dönüşmüştür. Süreçlerin, metot ve uygulamaları da sürekli yenilebilir olmalıdır. İşletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamasına yönelik Porter (2000: 44) rekabet üstünlüğü için üç temel strateji önermiştir. Bu üç temel strateji beş rekabet gücüyle (mevcut ve olası rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve ikame ürünler) başa çıkmak için potansiyel bir güç teşkil etmektedir. Bu stratejiler; maliyet liderliği stratejileri, farklılaşma stratejileri ve odaklanma stratejileridir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin birleştirilerek uygulanması birleşik rekabet stratejisidir.

Maliyet liderliği stratejilerinin temel amacı ürün ve hizmet fiyatlarını düşürmeden, tüm faaliyetlerde maliyetlerin en aza indirilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2014:258). Farklılaştırma stratejileri, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey oluşturmaktır (Porter, 2000:47). Tasarım, teknoloji, müşteri hizmetleri veya satıcı ağları gibi birçok alanda olabilir. Farklılaştırma stratejilerinde rakiplerin her biri diğerlerinin hamlelerini bilmeden hareket etmektedir. Hamlemizi gerçekleştirdikten sonra rakibin bir şeyleri değiştirmesi oldukça zor olacaktır (Dixit vd., 2002; 57). Odaklanma stratejileri; artan çeşitliliğe karşı sadece belirli bir alanda ürün veya hizmet üretme anlayışıdır. Bu alanlar coğrafi veya müşteri özelliklerine göre gruplandırılabilir. Rekabet stratejileri işletmenin içinde bulunduğu pazardaki konumunu belirleyen ve nasıl rekabet edeceğini ortaya koyan stratejilerdir (Cam, 2018).

2.3. Toplam Kalite Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü İlişkileri

Dünyanın her yerinde işletmeler üretim faaliyetlerinde en iyiyi üretmenin yollarını aramaktadırlar. Dünya pazarında rekabet edebilmenin temel şartı en kaliteli ürün ve hizmetleri üretmekten geçmektedir (Turgut, 1995: 5). Toplam kalite yönetimi sayesinde işletmeler hem kalite üstünlüğü hem de maliyet üstünlüğü kazanabilmektedir. Özellikle işletme çalışanlarının katılımı ile elde edilen yeni öneriler ve tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında stratejik kazanımlar sağlanabilmektedir (Karakoç, 2004: 35). TKY, değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir

sistemdir. Bunu gerçekleştirirken kalite-maliyet-verimlilik-kâr ilişkisine, geleneksel anlayıştan çok daha değişik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bu yeni açığa göre, kalite için yapılan çalışmalar, savurganlığı önlemekte, verimliliği arttırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi, pazar payını arttırmakta; dolayısıyla “kâr” amacına ulaşılmasını sağlamaktadır (Tikici, 2004: 54). Toplam kalite yönetimi felsefesi, üretilen ürün ya da hizmetin verimliliğini arttırmasının yanı sıra yönetimin bir bütün olarak verimliliğinin arttırılmasını da amaç edinmiştir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamayı, müşteriye odak noktası olarak almayı ve kuruluşun performansını her alanda sürekli olarak geliştirmeyi hedeflemektedir. Toplam kalite yönetimi bu tür arayışların sonucunda ortaya çıkmaktadır (Çevik, 1996: 2). Toplam kalite yönetiminin getirdiği faydalar birbirleriyle bağlantılıdır. Bundan dolayı bu faydaların ayrı ayrı incelenmesi oldukça güçtür. Örneğin iyileştirilen kalite, maliyetlerin düşmesini ve kâr artışını sağlamakta; müşteri memnuniyetini ve rekabet avantajını arttırmaktadır. Bu faydaların her biri toplam kalite yönetiminin sağladığı birer avantajdır (Şimşek, 2007: 226). TKY başarılı bir şekilde uygulandığında, işletmenin kendisini geliştirmesine ve aynı zamanda işletmenin üyelerine daha iyi hizmet sunabilmesine imkân sağlayacaktır (Hackman ve Wageman, 1995: 339). TKY sayesinde hatalı ürün ve servislerin müşteriye tesliminden doğan büyük riskler azalacak ve potansiyel satışlar artacaktır. Firmanın imaj, pazar kaybı ve rekabet yeteneğinin azalmasının önlenmesi kalitenin getirdikleridir (Tüzün, 1994: 6).

2.4.Havayolu İşletmelerinde Toplam Kalite-Rekabet İlişkileri

Havayolu işletmeleri; hava taşıma araçları ile yolcu, yük ve posta taşıyarak kâr amacı güden hizmet işletmeleridir. Havayolu işletmeleri temelde aynı işi yapmalarına rağmen; büyüklükleri, sınıflandırmaları ve yönetimlerin yapısı işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir (Yönt ve Buğdaycı, 1997: 8-11). Günümüzde sık sık duyulan küreselleşme kavramı havayolu işletmelerini de önemli ölçüde etkilemiştir. Küreselleşme ile birlikte seyahat kavramı geçmişe göre daha dinamik bir yapı kazanmıştır. Teknolojide yaşanan gelişmeler, müşterilerin bilinçlenmesi, istek ve ihtiyaçların farklılıklar göstermesi ile birlikte toplam kalite yönetimi kavramı da gelişmiştir (Küçükonal ve Korul, 2002: 68).

Toplam kalite yönetimi dünya çapında birçok imalat ve üretim endüstrilerinde incelenmiş ve uygulamaya geçirilmek istenmiştir. En son uygulanmaya çalışılan sektör ise günümüzde hizmet sektörüdür. TKY, önemli bir kalite ve performans iyileştirme aracı olarak kabul

edilmektedir (Singh, 2013: 252). Hizmet kalitesinin ölçülmesi de kişiye göre farklılıklar gösterdiğinden ürün kalitesinin ölçülmesinden daha zordur. Bu sebeple havayolu işletmeleri de hizmet işletmesi olduğundan dolayı rakipleri ile rekabet edebilmek için sürekli olarak tüketici beklentilerini karşılayan ve aşan nitelikte hizmet üretmek durumundadırlar (Okumuş ve Asil, 2007: 13). Sivil havacılık genel müdürlüğü kalite politikasını “sivil havacılığın uçuş emniyet ve güvenliği ile sürdürülebilir gelişimi esaslarına bağlı, mükemmelliği hedefleyen bir anlayış içerisinde; tüm paydaşlara açık, katılımcı, etik ilkelere bağlı, sistemi sürekli iyileştirmeye yönelik, etkin ve saygın bir sivil havacılık hizmeti sunmak” olarak tanımlamıştır (SHGM, 2015). Bakır ve Alptekin (2018)’e göre hizmet kalitesi işletmeler tarafından sunulan hizmetlere ilişkin tüketici izlenimleri olarak tanımlanmaktadır. Yüksek hizmet kalitesinin sağladığı yararlar içinde pazar payında, yatırım getiri oranında ve verimlilikte artış vardır. Bununla birlikte operasyonel maliyetlerde de düşüş sağlanır.

Havayolu sektöründe gerçekleşen serbestleşme eylemleri ile beraber dünya çapında rekabeti etkileyen önemli değişimler meydana gelmiştir. Uçuş ağının genişlemesi ve hava trafiğinin bu genişlemeye paralel olarak artması sektörde büyümeye neden olmuştur. Bu büyümeyle birlikte havayolu yolcularının tercihlerini etkileyen birçok faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; konfor, uçak içi servisler, yer hizmetleri, güvenlik, düşük fiyat, saatlerde esneklik vb. olarak sıralanabilir (Erdoğan, 2014: 88-89). Rekabet stratejileri alanında çalışmalar yapan Porter (2000: 160 ve 2011: 57), bir sektörde rekabete yön veren güçleri anlamının strateji geliştirmenin başlangıç noktası olduğunu ifade etmiştir.

Sürekli devam eden hızlı büyüme ile havayolu yöneticileri de karmaşık bir sürece dâhil olmuşlardır. Bunlar arasında artan altyapı sorunları, sürdürülebilirlik, güvenlik, hava trafiğinin özelleştirilmesi, havayolları arasında birleşmeler ve pazarların özelleşmesi gibi birçok faktör yöneticilerin sorumluluklarını arttırmıştır (Francis vd., 2005: 207). İşletmenin başarılı bir şekilde hayatına devam edebilmesi için süreçler planlanmalı ve tüm çalışanlar bu sürece dâhil edilmelidir. Toplam kalite yönetimi felsefesi ile bu amaçlar hayata geçirilebilmektedir (Şimşek, 2007: 133). Varlıklı (2002:132) yaptığı araştırmada havayolu sektöründe toplam kalite yönetimi felsefesinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için sürekli geliştirme, eğitim, uzmanlaşma ve ekip çalışması gibi araçlarla mümkün olabileceğini ifade etmiştir.

Genellikle müşterilerin bilet satın alırken aynı rotadaki rakip firmaların fiyatlarını ve performanslarını değerlendirdikleri bilinmektedir. Geçmişte meydana gelmiş bir rota gecikmesi havayolları için potansiyel bir maliyet haline gelebilir. Bunun sonucunda gelecekteki talepte azalma oluşabilir (Mazzeo, 2003: 277). Havayolu işletmeleri için müşterilerin ilgisini çekebilmenin ve iletişim kurabilmenin bir aracı olarak fiyat kavramının oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Rekabet avantajının sağlanması için gerekli olan çeşitlilik, toplam kalite yönetimi felsefesi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler ile sağlanabilir. Toplam kalite yönetimi felsefesinin bir sonucu olarak rekabeti etkileyen iki önemli unsur vardır. Birincisi, işletmelerde tüm faaliyetlerde çalışanların gönüllü katılımı ve sorumluluk sahibi olmalarıdır. İkinci unsur ise, işletmenin her faaliyetinde devamlı iyileştirmelerin sağlanmasıyla sürekli gelişim sağlanmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2014: 271). Süreçlerdeki, ürün/hizmetlerdeki sürekli gelişmeler; hurdayı, yeniden işleme maliyetlerini, israfı ve katma değeri olmayan faaliyetleri azaltarak daha etkili verimlilik sağlayacaktır (Kurt, 2015: 66). TKY sistemiyle; üretim süreçlerinde kalite ve ürün yetersizliklerinin düzenli olarak saptanması sağlanmaktadır. Bu anlamda iyileştirme faaliyetleri hız kazanabilmekte ve katılımcı örgüt felsefesi sayesinde sürekli gelişme projesi uygulanabilmektedir. Tüm bu aşamaların sonucunda tam zamanında üretim ve müşteri tatminine ulaşılmaktadır (Çelik, 2010: 22).

Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde işletmelerin toplam kalite yönetimi sayesinde pazar paylarını arttırarak rekabet avantajı sağlamaları mümkün gözükmektedir. TKY'yi uygulayan örgütlerin artan müşteri memnuniyeti sonucu satışları ve pazar payı artmaktadır (Erol, 2011: 61). Buradan hareketle havayolu işletmelerinde rekabet avantajı elde etmek hizmet ve kaliteye bağlı olarak gerçekleşmektedir. Hizmet işletmesi olan havayolu işletmelerinde de verimliliği ve kârı uzun dönemde arttıran bir rekabet avantajı olarak görülen TKY felsefesinde önemli olan nokta sürekliliği sağlayabilmektir (Karanfil, 2002: 48). TKY modelinin temel amaçları arasında yer alan maliyetlerin düşürülmesi ilkesi rekabet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Demirci (2010:63); maliyet bilgilerinin tam ve doğru olarak elde edilmesinin işletmelerin doğru kararlar verebilmesini mümkün kıldığını belirtmiştir. Ayrıca düşük kalitenin işletmeye bir maliyet getireceği de bilinmelidir. Toplam kalite yönetiminin temel amacı yüksek kaliteli ürünleri düşük fiyatla müşterilere sunarak müşteri memnuniyetini kazanmaktır (Kavrakoğlu, 1998: 14).

3.YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı havayolu işletmelerinde rekabette etkili olan toplam kalite yönetimi uygulamalarının varlığını tespit edebilmek, rekabet açısından oluşturulan stratejilere ilişkin verilere ulaşabilmektir. Nitel araştırmaların genel amacı, sorulara ve sorunlara sistematik yollarla yaklaşarak cevaplar aramaktır. Nitel araştırma yöntemi ile farklı sosyal ortamların ve bu ortamlarda meydana gelen grup ya da bireylerin incelenerek belirli cevaplara ulaşılması amaçlanmaktadır (Berg ve Lune, 2019: 20).

Çalışma kapsamını genel merkezi İstanbul'da bulunan ve hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdüren Türk Hava Yolları A.O. oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda THY'nin araştırılmak istenmesinin nedenleri arasında; kurumsal yapıya sahip olması, Türkiye havayolu sektöründe büyük paya sahip havayolu şirketi olması, Türkiye'nin bayrak taşıyıcı havayolu şirketi olması, dünya üzerinde en çok ülkeye uçan havayolu şirketi olması, havayolu hizmet sektöründeki rekabet üzerinde etkisinin yoğun olduğunun düşünülmesi ve havayolu hizmet sektöründeki faaliyet hacminin geniş olması yer almaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucunda çalışmanın amaç ve kapsamına daha uyumlu olması sebebiyle veri toplama aracı olarak doküman analizi ve görüşme teknikleri tercih edilmiştir. Çalışmada THY çalışanlarının görüşlerini öğrenmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşme formu TKY ve rekabet stratejileri kavramlarıyla ilgili literatür incelemesine dayanılarak oluşturulmuştur. Oluşturulan görüşme formu nitel araştırma alanında uzman iki akademisyenin görüşlerini sunulmuştur. Öneriler dikkate alınarak görüşme formu güncellenmiştir. Görüşme, Covid-19 tedbirleri kapsamında çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiştir. Bu sınırlılıklar çerçevesinde toplamda 2 adet görüşme gerçekleştirilmiştir. Ses kaydı ve not alma ile katılımcı görüşleri kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler THY'nin kalite birimi yöneticilerinin uygun gördükleri saatlerde 25.10.2021- 12.03.2022 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Doküman analizi için kurumun erişime açık politika belgeleri ve havacılık sektörü örgütlerinin yayınladıkları belgeler incelenmiştir. Bu kapsamda incelenen dokümanlar şunlardır:

- THY'nin Politika Belgeleri
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporları
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Havayolu Sektör Raporları

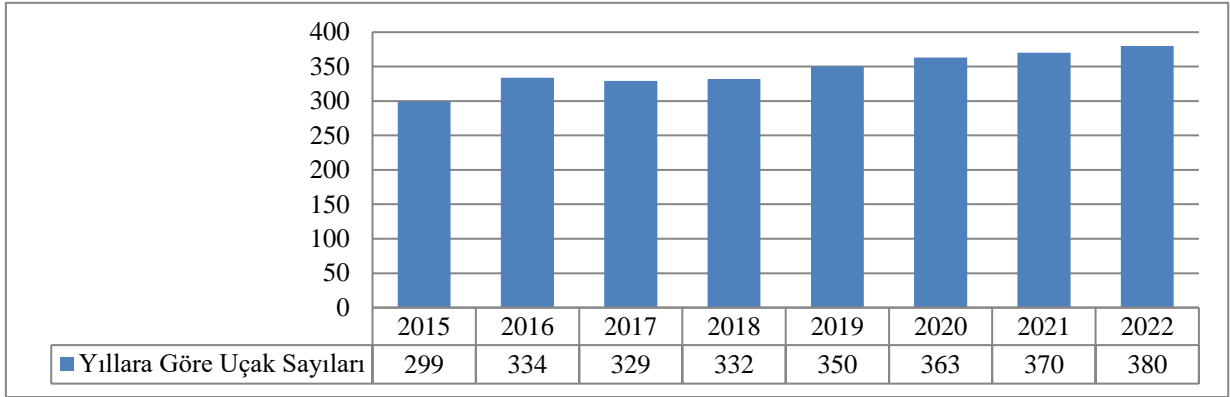
- IATA Yıllık Raporları

Görüşme tekniği ile elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz tekniğinde veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulmaktadır. Bu analizde amaç, elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya aktarılmasıdır(Sözbilir, 2009: 4-5). Doküman analizi ve görüşme tekniği ile elde edilen veriler tablolaştırılarak görselleştirilmiştir.

4. BULGULAR

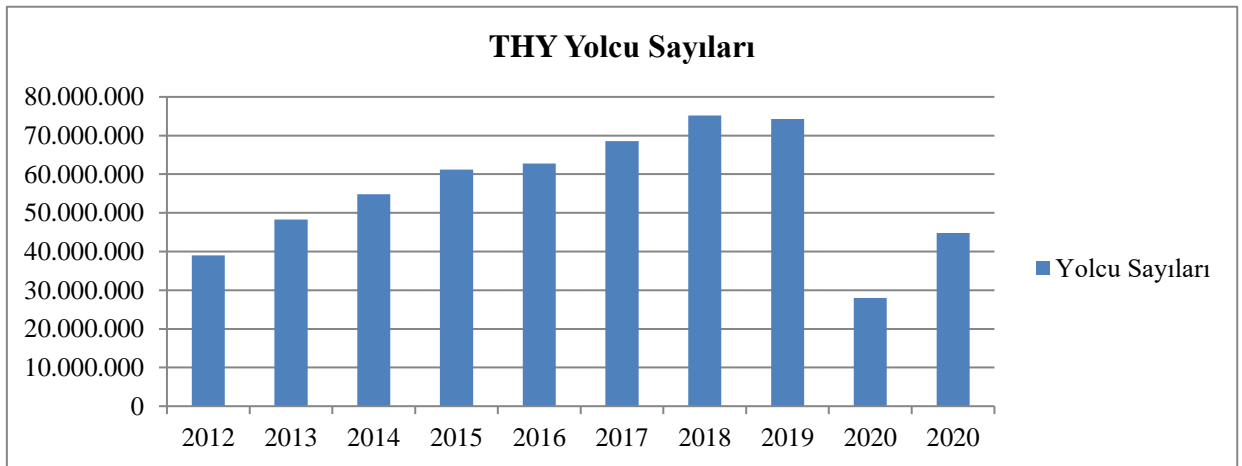
4.1. THY Hakkında Genel Bilgiler

Türkiye Cumhuriyeti'nin bayrak taşıyıcı havayolu olan THY A.O. 20 Mayıs 1933'te 5 uçak ve 30'dan az çalışanla kurulmuştur. THY Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan Devlet Hava Yolları İşletmesi adıyla faaliyet geçmiştir. 1951 yılında 33'e çıkan uçak filosu ile dış hat seferlerini arttırmıştır. 1955 yılından beri IATA üyeleri arasındadır. Filosunda bulunan 380 uçak ve 27.540 çalışanı ile hizmet vermeye devam etmektedir (THY, 2022). THY 1980'li yılların ortasında teknolojik olarak filosunu güçlendirmeye başlamıştır. Böylece hizmet kalitesini de arttırarak sürdürmüştür. Sermayesini de arttırmaya devam ederken dönemin gelişmiş uçaklarından olan Airbus 310 model uçakları filosuna ekleyen THY, dış hat seferlerini de arttırmaya başlamıştır (Diyaroğlu, 2011: 89). Şirket yöneticileri finansal koşulları iyileştirmek ve uçak filosunu geliştirmek amacıyla yeni stratejiler belirleyerek çalışmalarını sürdürmüştür. 2008'de küresel havayolları ittifakı olan Star Alliance'a katılma kararı alarak belirli denetlemeler sonucunda 4 yıldızlı havayolu kategorisine yükselmiştir (Gökırmak, 2014: 7). Şekil 2'de şirketin 2015-2022 yılları arasındaki uçak filosundaki değişiklikler yer almaktadır.

Şekil 2.Türk Hava Yolları Filo Rakamları

Kaynak: THY,2022

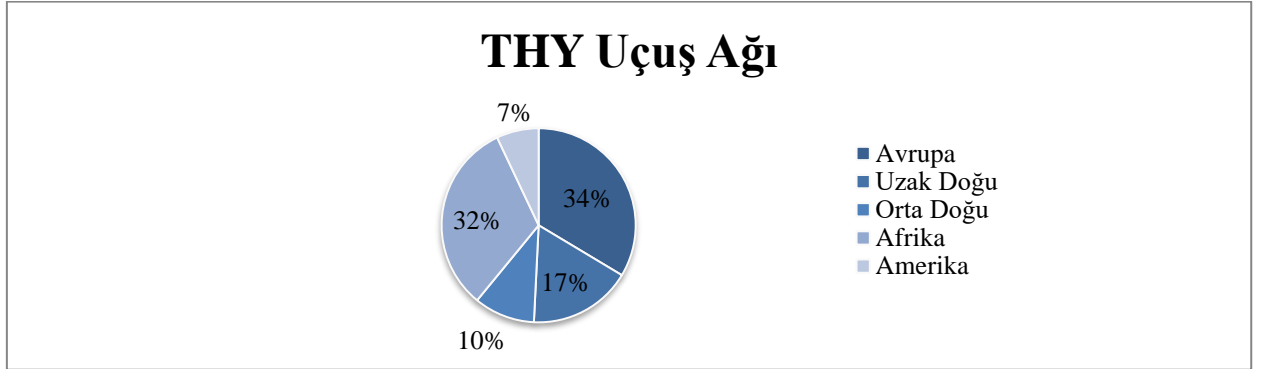
2019 yılının mart ayında dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınının havayolu işletmelerini oldukça etkilemesine rağmen THY filo rakamlarında artışın devam ettiği görülmektedir. THY'nin kurumsal yapısı ve politikalarının, kurumun sektöre bakış açısını yansıttığı düşünülmektedir. Türk Hava Yolları'nın yıllara oranla artan koltuk ve yolcu sayıları dikkat çekmektedir. 2019 yılının mart ayında dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınının havayolu işletmelerini oldukça etkilemesine rağmen THY filo rakamlarında artış devam etmektedir.

Şekil 31. Türk Hava Yolları Yolcu Sayıları

Kaynak: THY, 2022

THY toplamda 129 ülke, 335 şehir, 340 havalimanına uçuş gerçekleştirerek dünyanın en geniş uçuş ağına sahip havayolu şirkettir.

Şekil 4. Türk Hava Yolları Ağı Grafiği



Kaynak: THY, 2022

Covid-19 salgınından dolayı hem yolcu seyahati hem de kargo seyahatleri için sektör, beklentilerin altında sonuçlar vermiştir. 2020 yılında havacılık endüstrisinde %66 oranında düşüş kayıtlara geçmiştir (IATA, 2021). THY, uluslararası geçerlilikleri olan toplam 10 alanda kalite sertifikalarına sahiptir. Kalite sertifikaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo1. THY Kalite Sertifikaları

1. FAA AC 00-56B Certificate	Gönüllü Sanayi Distribütör Akreditasyon Programı (Federal Havacılık İdaresi)
2. ISO 17025 Akreditasyon Sertifikası (TUR)	Laboratuvar Kalite Yönetim Sistemi
3. ISO 10002 Certificate	Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi
4. ISO 140001;2015 Enviromental Management System Certificate	Çevre Yönetim Sistemi
5. ISO 45001:2008 Occupational Health and Safety Management System Certificate	İş sağlığı ve Güvenliği Sistemi
6. ISO 27001	Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi
7. ISO 9001:2015	Kalite Yönetim Sistemi
8. ISO 17025 Akreditasyon Sertifikası (ENG)	Laboratuvar Kalite Yönetim Sistemi
9. AS9110 Quality Management System	Kalite Yönetim Sistemi
10. OHSAS 18001:2007	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi

Kaynak: THY,2022.

THY, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi (OHSAS 18001) sertifikasına sahiptir. Bu sistem dâhilinde faaliyet alanlarındaki çalışanlara gerekli eğitimler ve tatbikatlar yaptırılmaktadır. THY faaliyet raporuna göre 2019-2020 yılı eğitim performans göstergeleri aşağıda tabloda karşılaştırılmıştır.

Tablo 2. THY Eğitim Performans Göstergeleri (THY,2020)

Performans Göstergeleri	2019	2020
Kaza Sıklık Oranı	12,69	4,57
ISG Eğitimi Verilen Personel Sayısı	14.951	20.563
Acil Durum Tatbikat Sayısı	58	8
Saha Gözetimi Sayısı	426	204
Hekimlik Faaliyeti Sayısı	161.992	125.326

THY 2020 sürdürülebilirlik raporuna göre performans göstergelerinin 2019-2020 yılları arasındaki karşılaştırılması Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. THY Müşteri Memnuniyeti Performans Göstergeleri

Performans Göstergeleri	Birim	2019	2020
Müşteri Memnuniyet Oranı	%	75	77
Müşteri Memnuniyeti Anket Uygulanan Yolcu Sayısı	Adet	28.686	52.653
Şikâyet Anketi Uygulanan Aylık Yolcu Sayısı	Adet	17.149	13.090
Müşterilere Geri Dönüş Yapılan Aksaklık Sayısı	Adet	30.882	7.711
Müşteri Şikâyetlerine Geri Dönüş Süresi	Gün	5,8	4,93
Bagaj Aksaklık Oranı	%	5	3,9
Zamanında Kalkış Oranı	%	81	90

Kaynak: THY,2020

Müşteri memnuniyet oranları geçen yıla oranla %2 daha artarak bu oran %77 olarak belirlenmiştir. Zamanında kalkış oranlarında iyileştirmeler sağlanmış, bagaj kontrollerinde iyileştirmeler yapılmıştır. Bunun yanı sıra 2020 yılında meydana gelen Covid-19 salgını sebebiyle havayolu sektöründe yolcu sayılarında düşüşler yaşanmıştır. Bu düşüslere rağmen anket uygulanabilen müşteri sayısı artarken, aksaklık yaşayan müşteri oranlarında düşüş sağlanabilmiştir.

4.2. THY Politika Belgeleri Analizi

Çalışmanın bu bölümünde önemli olduğu düşünülen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. THY politikaları incelendiğinde tablo olarak gösterilmesinin daha açıklayıcı olacağı düşünülmüştür. TKY ilkeleri gruplandırılarak tabloda verilmiştir. Tablo analizi aşağıdaki gibidir. THY kurumsal politikaları; emniyet ve güvenlik, kalite ve müşteri memnuniyeti, iş sağlığı ve güvenliği ile çevre, bilgi güvenliği, eğitim, enerji, sürdürülebilirlik olmak üzere on ana bölümden oluşmaktadır. (THY, 2022).

Tablo 4. THY Politikalarının TKY İlkeleri Bağlamında Analizi

THY Politikaları	TKY İlkeleri						
	Üst Yönetimin Liderliği	Müşteri Odaklılık	Takım Çalışması	Çalışanların Eğitimi	Herkesin Katılımı	Önlemeye Dönük Yaklaşım	Sürekli Gelişme
Emniyet Politikası	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kalite Politikası	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Güvenlik Politikası	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Çevre Politikası	✓	✓				✓	✓
Müşteri Memnuniyeti Politikası	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Eğitim Politikası	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tablo 4'e göre emniyet ve güvenlik politikalarının uygulanmasında yöneticiler güvenlik ile ilgili değişenleri sürekli olarak analiz etmek ve iyileştirmekle sorumlu olduklarından bu davranış TKY ilkelerinden olan üst yönetimin liderliği ilkesini karşılamaktadır. Organizasyon içinde tüm operasyon alanlarını kapsayan SMS ve FRMS sistemleri yöneticiler tarafından kontrol edilmektedir. Yöneticiler ile çalışanlar arasında öğrenen ve raporlamayı teşvik eden emniyet kültürü geliştirilmeye çalışılması organizasyon içinde TKY ilkelerinden takım çalışmasını, herkesin katılımını ve önlemeye dönük yaklaşımı ilkelerine vurgu yapıldığı tespit edilmiştir.

THY kalite yönetimi kapsamında amaç ve hedeflerine ulaşmak için toplam kalite anlayışıyla kalite politikasını geliştirmektedir. Tüm çalışanların katılımıyla uygun yöntem ve kaynakları kullanarak mevzuatı da dikkate alarak hareket ettiği vurgulanmıştır. Kalite süreçlerinde, hedeflerle yönetim prensibini benimseyerek süreç performansını takip etmektedir. Bunun yanı sıra süreçleri sürekli iyileştirmeye yoluyla verilen hizmet sonunda mükemmelliği hedeflemektedir. Müşteri odaklı bir yaklaşım sergilenerek hizmetin zamanında ve sıfır hata prensibi ile sunulması da amaçları içinde yer almaktadır. Organizasyon içinde hayata geçirilen bu uygulamaların TKY'nin ilkelerinin varlığının bir göstergesi olarak görülebilir. THY, müşteri odaklı bir yaklaşım ile faaliyetlerinde müşteri beklentilerini, şikâyetlerini, öneri ve memnuniyetlerini iletebileceği iletişim imkânları sunmaktadır. Bu süreçler sonunda elde edilen bilgiler sürekli iyileştirme için kullanılmaktadır. Müşteri politikasında TKY ilkelerinden olan müşteri odaklılık, herkesin katılımı, takım çalışması ve sürekli gelişme (Kaizen) ilkelerine vurgu yapıldığı tespit edilmiştir.

Havayolu işletmesinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının, rekabet gücünü etkileyen faktörler ile ilişkisinin belirlenmesine amacıyla kalite yönetimi birimindeki yöneticilere 10 soru yöneltilmiştir. Görüşme soruları ile elde edilen veriler TKY'nin temel ilkelerinden olan üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, takım çalışması, çalışanların eğitimi, herkesin katılımı, önlemeye dönük yaklaşım ve sürekli gelişim kapsamında analiz edilmiştir. Görüşme yöntemi ile elde edilen temel veriler Tablo 5'te açıklanmıştır.

Tablo 5. Görüşme Yöntemi ile Elde Edilen Temel Bulgular

THY’de TKY	Bulgular
Kaliteye Bakış Açısı	Örgütsel yapılanma Sistemi gözden geçirme Standartları denetleme Kalite güvence başkanlığının varlığı KYS sisteminin varlığı
Yönetimin Liderliği	KPT sisteminin varlığı OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikası
Çalışanların Eğitimi	THY Havacılık Akademisi’nin varlığı
Takım Çalışması	AQD sisteminin varlığı Kurum içinde öneri sisteminin varlığı Kurum içinde raporlama sisteminin varlığı
Müşteri Memnuniyeti	ISO 10002 Müşteri Memnuniyet Sistemi Call Center varlığı Web sitesi memnuniyet anketleri
Sürekli Gelişme	ISO 14001 Çevre Yönetim Sisteminin varlığı
TKY Felsefesinin Rekabet Üzerindeki Etkileri	Dünyanın en fazla noktaya uçan havayolu olması Artan uçak ve yolcu sayıları Artan kargo hacmi Artan ittifak sayısı Türkiye’nin bayrak taşıyıcı havayolu unvanı APEX Word Class 2017, 2018, 2019, 2020, 2021. 2022 Ödülü

Katılımcılara yöneltilen görüşme soruları kapsamında organizasyon içinde tespit edilen kavramlar ile bağlantılar kurulmuştur. Kaliteye bakış açısının organizasyon içindeki durumunun daha kolay anlaşılabilmesi için kalite güvence başkanlığının bulunması, standartlara uygunluğu, KYS sisteminin varlığı gibi kavramlar ile bağlantı kurulmuştur. Bu bulguların varlığı THY’nin kaliteyi organizasyon içinde benimsediğinin ve uygulamaya geçirebildiğinin bir kanıtıdır. Görüşme sorularının aradığı cevapların geneline THY’de bir karşılık bulunmuştur. THY A.O. web sayfası incelenmiş organizasyon şemasında Kalite Güvence Başkanlığı yer aldığı görülmüştür.

Yapılan görüşmelerde ayrıca yöneticilerin şu konulara dikkat çektiği görülmüştür: THY, bulunduğu sektörde rekabetçi konumun yıllar itibarıyla genişleterek uçak sayılarını arttırmış ve yurtiçinde en çok noktaya uçan havayolu olmuştur. Müşteri odaklı bir yaklaşımla yolcularına zaman ve konfor açısından yararlar sağlayabilmek için çeşitli projeler hayata geçirmiştir. Bunun yanı sıra uluslararası havacılık sektöründe adı geçen projelere imza atarak küresel düzeyde rekabet edebilirliğini de kanıtlamıştır. Havacılık sektöründe başlıca önemli olan konular arasında yer alan bakım ve onarım faaliyetlerini uluslararası standartlar ile belgelendirmiştir. THY organizasyon içindeki önleme faaliyetlerine önem verdiği kadar eğitim faaliyetlerine de önem vermektedir.

Çalışanlarına gerekli eğitimleri verirken organizasyon dışındaki bireylere de eğitim ve yarı zamanlı çalışma imkânları sunmaktadır. Tüm alanlarda faaliyetlerini sürdürürken çevreye verdiği zararları minimum düzeye indirmek için çalışmalar yapmaktadır. THY'nin bu faaliyetleri yolcular tarafından tercih edilme oranlarını arttıracak gibi sektörde rekabet üstünlüğüne katkı sağlayacağı vurgulanmıştır.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

TKY'nin *Üst Yönetim Liderliği* ile ilgili THY'nin politika belgeleri değerlendirildiğinde elde edilen bulgulara göre; emniyet politikası kapsamında organizasyon içindeki yöneticilerin emniyet ile ilgili gelişmeleri sürekli gözlemlemek ve iyileştirmekle sorumlu oldukları tespit edilmiştir. SMS (emniyet yönetim sistemi) ve FRMS (yorgunluk risk yönetim sistemi) sistemlerinin varlığı ile yöneticilerin tüm operasyon alanlarını kontrol edebildiğinin bir göstergesidir. Ayrıca organizasyon içinde ISO 9001 KYS (kalite yönetim sistemi) sertifikasına uygun olarak faaliyetler yürütülmesi, uluslararası havacılığın gerekliliklerine uyulduğunun diğer bir göstergesidir. TKY felsefesini organizasyona benimsetmek ve uygulamaya geçirmenin üst yönetimin görevi olduğunun bilincinde olan THY A.O.'da çalışanlar ile yönetim arasında işbirliği olduğu görülmektedir. Buna örnek olarak işletme içinde yer alan öneri sistemi ile yöneticiler çalışanların önerilerini kayıt altına alınması gösterilebilir. Organizasyon içinde tüm bu faaliyetler yöneticilerin TKY felsefesine destek vermeleri ve bunu uygulamaları ile ilgilidir. Yöneticilerin desteklemediği organizasyonlarda TKY ilkelerinin uygulanabilmesi mümkün değildir.

TKY'nin *Müşteri Odaklılık* ilkesi ile ilgili THY'nin politika belgeleri ve diğer nitel veriler değerlendirildiğinde elde edilen bulgulara göre; THY'de ISO 10002 müşteri memnuniyet sistemi, müşteri çağrı merkezi ve web sitesinde bulunan memnuniyet anketlerinin varlığı müşteri odaklı bir yaklaşımın göstergesidir. Yapılan görüşmelerde yolcuların memnuniyetlerini ölçebilmek için gizli müşteri ve fahri gözlemci programları ile ürün iyileştirmeleri yapıldığı tespit edilmiştir. Müşteri gözünde hizmet derecesinin nasıl algılandığını ölçmek isteyen THY'nin müşterilerini odak noktasına aldığı görülmektedir. Analiz edilen basın haberleri sonucunda; bağlantı süresi uzun süren yolculara konaklama imkânı sunması, çocuklu ailelere özel gerçekleştirilen check-in kontuarının faaliyete geçmesi, uçuşlarda bazı sosyal sorumluluk projelerinde yer alması vb. uygulamalar tespit

edilmiştir. THY'nin müşteri odaklı bir strateji ile faaliyetlerini gerçekleştirdiği TKY ilkelerinden olan müşteri odaklılık yaklaşımı ile bağdaşmaktadır.

TKY'nin *Çalışanların Eğitimi* ilkesi ile ilgili THY'nin politika belgeleri, doküman analizleri ve katılımcılara yöneltilen sorular sonucunda elde edilen bulgulara göre; THY'nin çalışanlarının mesleki yetkinliklerine yarar sağlayacak eğitimler verdikleri tespit edilmiştir. 2013 yılında başlatılan THY Flight Academy projesi ile ihtiyaç duyulan yardımcı pilot eksikliğini tamamlamaya yönelik yetiştirme programı devam etmektedir. Elde edilen verilere göre THY'nin 2020 yılında 20.563 çalışanına İş Sağlığı ve Güvenliği (ISG) eğitimi verdiği tespit edilmiştir. Üniversite öğrencilerine de yarı zamanlı çalışma imkânı veren THY, mesleki bilgi ve yetenek kazandırarak ilgili bölüm mezunlarına iş imkânı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu eğitimler sonucunda kazanılan nitelikli iş gücü sayesinde alınan hizmetten memnun olan müşterilerin değerlendirmeleri, rakip işletmeler karşısında THY'yi öne geçirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yayımlanan SHGM (2022) raporu dâhilinde THY'nin diğer havayolu işletmeleri karşısında uçak sayıları sürekli arttırması bu sonucu desteklemektedir. Bu faaliyetler sonucunda çalışanların eğitimine verilen değer anlaşılmaktadır. Varlıklı (2002) yaptığı çalışmada THY'nin operasyonel birimlerde çalışan personelin tamamına kalite, etkin iletişim, beden dili ve kişisel kalite vb. eğitimlerin yeterli düzeyde olmadığı görüşünü belirtmiştir. Geline nokta bu yöndeki görüşlerin revize edilmesi gerektiği söylenebilir.

TKY'nin *Takım Çalışması* ilkesi ile ilgili THY'nin politika belgeleri, katılımcılara yöneltilen sorular, sağlanan nitel veriler değerlendirildiğinde elde edilen bulgulara göre; THY'de faaliyetler gerçekleştirilirken meydana gelen veya gelebilecek sorunların çözülmesine yönelik Aviation Quality Database (AQD) sisteminin varlığından yararlanıldığı tespit edilmiştir. AQD sistemi üzerinden ilgili birimlere aktarılan riskler yetkililer tarafında gözden geçirilmektedir. Tüm çalışanların karşılaştıkları olayları raporlaması veya olabilecek olayları raporlaması organizasyon içindeki takım çalışmasının bir sonucudur. Çalışanlar arasında etkin bir iletişim, ortaya çıkabilecek problemlerin farklı görüşler sayesinde sorunun en uygun çözümüne ulaşılmasını sağlayabilecektir. Sonuç olarak THY'nin organizasyon içindeki tüm faaliyetlerinde *Tam Katılım* ilkesini göz önüne alarak hareket ettiği gözlemlenmiştir. THY'nin bu iletişimin sağlanabilmesi için organizasyon içinde çeşitli raporlama teknikleri kullandığı yayınladığı raporlarda ortaya konulmuştur.

TKY'nin *Önlemeye Dönük Yaklaşım* ilkesi ile ilgili THY'nin analiz edilen raporları ve görüşme yöntemi ile elde edilen veriler bağlamında elde edilen bulgulara göre; organizasyon içinde hataları önlemeye yönelik uygulamalar tespit edilmiştir. Bunlar; THY'nin çalışanlarına verdiği acil durum tatbikatları, saha gözetim kontrolleri, ISG eğitimi ve OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Management Systems) standartlarına sahip bir havayolu işletmesi olması olarak sıralanabilmektedir. Ayrıca bakım, onarım ve yenileme faaliyetleri için yeni bakım anlaşmalarına katılması olası kazaları önlemeye yönelik adımlar attığı sonucuna ulaşılmıştır. Uluslararası düzeyde emniyet kalitesinin ölçüldüğü Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı (EASA) tarafından yayınlanan raporda THY 0.54 bulgusuzluk oranıyla ortalamanın üzerinde bir başarı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç THY'nin uluslararası sektördeki rekabet üstünlüğünün bir göstergesidir. Emniyet denetimleri önlemeye yönelik yaklaşımlar arasında yer aldığından TKY felsefesinin organizasyon içindeki etkinliği gözlemlenmiştir.

TKY'nin *Sürekli İyileştirme* ilkesi ile ilgili THY'nin analiz edilen raporları ve görüşme yöntemi ile elde edilen veriler bağlamında elde edilen bulgulara göre; THY organizasyonunun geçmişten günümüze gelişmeleri ve iyileştirmeleri tespit edilmiştir. ISO 14001 çevre yönetim sistemine sahip olan THY, çevre konusunda doğal kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını, kirlenmenin önlenmesini amaçlamaktadır. 2022 yılında gerçekleştirilen TK1823 seferinde biyoyakıt kullanarak meydana gelen sera gazını azaltmayı hedeflemiştir. Yakıt giderlerindeki azalma ile birlikte çevreye verilen zararın en aza indirilmeye çalışılması THY'nin iyileştirme projelerinde yer aldığı bir sonucudur.

Çalışmanın kapsamında şu önerilerde bulunulabilir: Toplam kalite yönetimi felsefesinin temel ilkesi sürekli gelişmedir. Sürekli gelişmeyi amaç edinen işletmeler yeniliklere açık işletmeler olduğundan değişen küresel pazara ayak uydurmada avantaj elde edeceklerdir. Sürekli iyileşmenin bir aracı olarak çalışanlara kalite konusunda eğitimler verilmeli, müşterilerin istek ve beklentileri ile memnuniyet düzeyleri periyodik olarak ölçülmelidir. Havayolu işletmeleri emniyet ve güvenlik başta olmak üzere kalite alanında yaptığı çalışmaların duyurulması ve etkilerinin ölçülmesi konusunda çalışmalara yapmaları önerilmektedir. İleride yapılacak araştırmalarda havayolu işletmelerinde kaliteyi etkileyen rekabetçi unsurlar (rakip işletmelerin amaçları, stratejileri, varsayımları, marka gücü vb.) hakkında detaylı araştırmaların yapılması önerilir.

KAYNAKLAR

- Aktan C.C. ve Vural, İ.Y. (2004). Rekabet gücü ve rekabet stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları.
- Bakır M. ve Alptekin N. (2018). Hizmet kalitesi ölçümüne yeni bir yaklaşım: CODAS yöntemi ile havayolu işletmeleri üzerine bir uygulama, *Business & Management Studies: An International Journal*. Vol.:6 Issue:4 Year:2018, pp.1336-1353.
- Balcı, A. (1998). Yüksek öğretimde toplam kalite yönetimi ölçeği, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15,319-334.
- Bayar, F. (2008). Küreselleşme kavramı ve küreselleşme sürecinde Türkiye. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, 32, 25-34.
- Cam, A. C. (2018). Havayolu taşımacılığı ve rekabet stratejileri. Pegem Akademi.
- Çelen, A. İ. (2014). Toplam kalite yönetiminin çekirdeği: Ahilik . *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4 (10) , 5-14.
- Çelik, A. (2010). Toplam kalite yönetimi kalite yönetim sistemi ve CE işareti uygulamaları, 2.Basım, Ankara: Öz Baran Ofset Matbaacılık.
- Çevik, O. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Dixit, A. K. ve Nalebuff, B. J. (2002). Stratejik düşünme: İş, politika ve günlük yaşamın rekabetçi yanı.(Çev. Nermin Arık). Sabancı Üniversitesi.
- Diyaroğlu, B. N. (2011). Kriz iletişiminde medya yönetimi ve 2009 türk hava yolları krizi ve 2001 Amerikan havayolları krizi karşılaştırmalı incelemesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, U. (2014). Havayolu taşımacılığında regülasyon ve deregülasyonların rekabet stratejilerine etkileri: Türkiye üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Erol, E. (2011). Toplam kalite yönetimi ve dergi yayıncılığı sektöründe rekabet gücüne etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erturgut, R. (2015). Kalite uygulamaları ve dönüşümcü yönetim. 2. Basım, Ankara: Seçkin Yayınları.

- Francis, G. Humphreys, I. Fry J. (2005). The nature and prevalence of the use of performance measurement techniques by airlines, *Journal of Air Transport Management*, 11 (4) 207-217.
- Genç, A. (2016). *Yüksek İrtifa*. 2. Basım, İstanbul: Alfa Basım.
- Gençtürk, F.E. Kandemir, D. Koç, Ö.T. Demirci, C.(2010). Rekabet avantajı kuramının tanımlanması ve ölçülmesi-conceptualization and measurement of competitive advantage construct. *Öneri Dergisi*,9.34, 13-25.
- Gökırmak, H. (2014). Türk Hava Yolları'nın havacılık sektöründeki konumu, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 1-29.
- Gümüş, Y. (2009). Lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ve işletme kârı ile olan ilişkisi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (41), 97-114.
- Hackman , J.R. ve Wageman, R. (1995). Total quality management: empirical,conceptual and practical issues, *Administrative Science Quarterly* Vol.40, No.2(Jun.,1995), pp.309-342.
- ICAO (International Civil Aviation Organization). (2021). https://www.icao.int/meetings/wrdss2011/documents/jointworkshop2005/atag_socialbenefitsairtransport.pdf .
- Karakoç, E. (2004). Toplam kalite yönetiminin halkla ilişkiler açısından önemi, *Selçuk İletişim*, 3 (2), 30-40.
- Kavrakoğlu, İ. (1996). *Kalite: Kalite güvencesi ve ISO 9000*,1.Basım, İstanbul: KalDer Yayınları.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*. KalDer Yayınları.
- Kıngır, S. (2007). *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*, Gazi Kitabevi.
- Kovancı, A. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, 3.Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Küçükonal, H. ve Korul, V. (2002): Havayolu işletmelerinde insan kaynakları yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 67-90.
- Mazzeo, M. J. (2003). Competition and service quality in the U.S. airline industry. *Review of Industrial Organization* 22, 275-296.
- Okumuş, A. ve Asil, H. (2007): Hizmet kalitesi algılanmasının havayolu yolcularının genel memnuniyet düzeylerine olan etkisinin incelenmesi, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*,36 (2), 7-28.

- Öztürk, A. (2009). Kalite yönetimi ve planlaması. Ekin Yayın.
- Porter, M. (2000). Rekabet stratejileri, (Çev. Gülen Ulubigen). Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. (2011). Rekabet üzerine,(Çev. Kıvanç Tanrıyar). Optimist Yayınları.
- SHGM (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü). (2015) Faaliyet Raporu. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2015.pdf>
- Singh, A. S. (2013). Modelling enablers of TQM to improve airline performance. International, Journal of Productivity and Performance Management, 62 (3), 250-275.
- Sözbilir, M. (2009). Nitel veri analizi. Retrived from <http://fenitay.files.wordpress.com/2009/02/1112-nitel-arac59ftc4b1rmada-veri-analizi.pdf> on, 17, 2014.
- Şimşek, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi, 5.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme süreci ve çokuluslu işletmelerin küreselleşme sürecine etkisi. CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2), 33-47.
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005): İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: değer temelli pazarlama. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım.
- The World Bank (2022). https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2020&most_recent_value_desc=true&start=2010&view=chart . (E.T.14.12.2022)
- THY (Türk Hava Yolları). (2022). <https://akademi.thy.com/anasayfa.aspx>. ((E.T.05.03.2022)
- Tikici, M. (2004). Toplam kalite yönetim tekniği olarak kıyaslama, 1.Basım,Ankara: Nobel Yayıncılık.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2022). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Ocak-2020-33785>. (E.T. 10.01.2022)
- Tüzün, B. (1994). Toplam kalite yönetimi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Ustasüleyman, T. (2011). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının firma performansına etkisi: türkiye'nin 500 büyük firmasına yönelik bir araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13(2), 67-96.

- Uyguç, N. (1998). Hizmet sektöründe kalite yönetimi. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları
- Ülgen, H. Ve Mirze, S.K. (2014). İşletmelerde stratejik yönetim, Beta Basım Yayın.
- Varlıklı, H. (2002). Havayollarında toplam kalite yönetimi ve türk hava yolları anonim ortaklığı'nda toplam kalite yönetimi ile ilgili öneriler. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Yönt, M. ve Buğdaycı, H. (1997). Havayolu işletmelerinde organizasyon, Bülten, Eskişehir, TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayını, 8-11.

Makale Yazım Kuralları

JOMELIPS Dergisi 2016 yılından itibaren iktisat, işletme, maliye, siyaset bilimi, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler, çalışma ekonomisi, endüstri ilişkileri, tarih, felsefe, psikoloji, sosyoloji, İslami ilimler, coğrafya gibi çeşitli bilim alanlarında yayın hayatını sürdürmektedir.

- Hakemli bir dergi olup, Haziran ve Aralık aylarında yılda iki kez yayınlanmaktadır.
- Editörlüğümüze gelen makaleler, bir ön incelemeden sonra Hakem Kurulu içerisinde konunun uzmanı olan iki, gerektiğinde üç hakemin değerlendirmesinden geçmektedir.
- Dergiye ancak başka bir yerde yayınlanmamış veya halen yayınlanmak üzere değerlendirme sürecinde olmayan yazılar gönderilebilir. Hakem değerlendirme süreci sonunda yazı yayına kabul edilirse, yazının tüm yayın hakları JOMELIPS Dergisi'ne aittir.
- Başlık makaleyi betimleyici olmalı, makalenin esas konularını teşkil etmelidir. Türkçe ve İngilizce başlıklar mümkünse 13-15 kelimeyi aşmamalıdır. Yazının başlığı büyük harflerle 14 punto ve koyu olarak yazılmalı; Özet yerine “Öz” kavramı kullanılmalıdır. Öz makalenin ana bölümlerinin her birinin kısa özetini içermeli, okuyucunun makaleyi bütünüyle okumaya karar vermesini sağlayacak bilgileri içermelidir. Öz, özet dahil tüm ana başlıklar 12 punto büyük harflerle, alt başlıklar ise küçük harflerle, koyu ve 12 punto olarak yazılmalıdır.
- Dergimize gönderilecek makaleler Türkçe veya yabancı dilde (İngilizce, Fransızca veya Almanca) olabilir. Makalenin Türkçe ve İngilizce dilleriyle hazırlanmış en çok 100-250 kelimelik özetinin de eklenmesi gerekir (İngilizce ve Türkçe başlık da yer almalıdır). Ayrıca bu özetin altında, çalışmanın alanını tanımlayabilecek Türkçe ve İngilizce “anahtar sözcükler, (keywords)” de bulunmalıdır.
- Yazılar A4 ebatlı kağıda aşağıdaki biçimde yazılmalıdır. Makale kaynakça dahil; Sayfa sayısı olarak 25 sayfayı, kelime sayısı olarak da 8000 kelimeyi geçmemelidir. Üst : 2,5 cm Sol : 3 cm Alt : 2,5 cm Sağ :2,5 cm Karakter : Times New Roman 12 punto Satır Aralığı : 1.5 (Paragraf girintileri önce ve sonra 0 nk ve blok yazım şekli yani paragraf başı için girinti yok).
- Makalede satır boşluğu bırakılması gereken yerler şöyledir; Başlıklardan önce ve sonra (1,5 satır aralığında), paragraflar arasında (1,5 satır aralığında), kaynaklar arasında (1 satır aralığında).
- Makaleyi bölümlere ayırmada ondalık sistem kullanılmalıdır. Tablo ve şekillerin hazırlanmasında derginin boyutları ve genel dizayn dikkate alınmalıdır. Şekillere ve tablolara başlık ve sıra numarası verilmeli ve sayfaya ortalanmalıdır. Başlıklar tabloların üstünde şekillerin ise altında yer almalıdır. Denklemlere sıra numarası verilmelidir. Sıra numarası parantez içinde ve sayfanın en sağında bulunmalıdır.

- Tüm yazılar; Amerikan Psikologlar Derneği (American Psychological Association, APA) tarafından yayınlanan “ The Publication manual of the American Psychological Association (6th edition), 2001 “ isimli kaynakta belirtilen yazım ilkelerine uygun bir biçimde yazılmalıdır. Apa'nın 6. Baskısı yazarların dikkate alacağı versiyon olmalıdır.
- Bahsedilen kaynağa ilişkin internet adresi ; <http://www.apastyle.org/> ,
- http://www.muhenberg.edu/library/reshelp/apa_example.pdf
- Makale, sağ üst köşeden sisteme kullanıcı kaydı yapıp, sistem üzerinden gönderilmelidir.

Metin İçi Referanslar/Göndermeler

- Metin içi gönderme ve atıflar, parantez içi sisteme göre verilmelidir. Dipnot, kaynak bilgisi dışındaki açıklama veya bilgilerin verilmesinde kullanılmalıdır.
- Kitaplara yapılan göndermelerde, yıl bilgisinden sonra virgöl konulmalı ve sayfa numarası verilmelidir. Ancak kitabın belli bir sayfasına gönderme yapılmayıp eser hakkında genel bir değerlendirme yapılıyorsa sayfa numarası vermeye gerek yoktur.
- Başka bir metinden aynen yapılan ve kelime sayısı 40'tan az olan alıntılar tırnak içinde verilmelidir. 40 kelimedenden fazla olan aynen alıntılar yeni bir paragrafta, 10 punto ve normal metnin sağ ve sol tarafında tarafından birer cm daha içeriden yazılmalıdır.
- İki ya da daha fazla yapıta gönderme yapılıyorsa alıntı yapılan yapıtların yazarlarının soyadları, alfabeğe göre sıralanmalı ve eserler arasına noktalı virgöl konulmalıdır.
- Aynı soyadlı yazarlardan, yayını daha eski tarihli olsa bile adının ilk harfi alfabetik olarak önce gelen kaynakçada önce belirtilir.

Aydın, A. (1999). Gelişim ve öğrenme psikolojisi. Ankara: Anı.

Aydın, B. (2005). Çocuk ve ergen gelişimi. İstanbul : Atlas.

- Aynı soyadına sahip birden fazla yazara gönderme yapılıyorsa eserlerin yayın yılları farklı olsa bile cümle içinde yazarların adları da belirtilmelidir: (Çetin Semerci, 2007; Nuriye Semerci, 2006).
- Farklı yazarlara ait iki veya daha fazla çalışma aynı parantez içinde kaynak olarak verilecekse alfabetik sıralama yapılır ve kaynaklar arasına noktalı virgöl konulur: (Semerci, 2007; Ünal, 2012)
- Aynı yazarın iki veya daha fazla çalışması aynı parantez içinde kaynak olarak verilecekse yazar soyadı sadece bir kez yazılır, eserler arasına virgöl konulur: (Güneş, 2007, 2009, 2010-a, 2010-b)

• Alıntının kaynağı ikinci bir yayına dayanıyorsa “Güneş, 2007’den aktaran Ünal, 2012” şeklinde atıf verilir ve kaynakçada hem Ünal, 2012’nin hem de Güneş, 2007’nin künyesi yazılır.

• Metin içi atıf örnekleri:

Tek Yazarlı:

Güneş’e (2007) göre ...,

Güneş (2007) ...,

.... (Güneş, 2007).

.... (Güneş, 2007, s. 46).

İki Yazarlı:

Babadoğan ve Ünal’a (2011) göre ...,

Babadoğan ve Ünal (2011) ...,

... (Babadoğan ve Ünal, 2011).

İkiden Çok Yazarlı

Hırça’ya vd. (2009) göre ...,

Hırça vd.(2009) ...

.... (Hırça vd., 2009).

Kaynakların Yazımı

• Atıfta bulunulan bütün eserler, “KAYNAKLAR” bölümünde alfabetik olarak verilmelidir. Eser bilgisi, ikinci ve sonraki satırlara taşarsa bu satırlar, 1 cm daha içeriden yazılmalıdır.

• Bir yazarın aynı yılda yayımlanmış birden fazla yayını varsa bu yayımlar kaynakçada yıl bilgisinden sonra “a, b, c ...” konularak (2001a, 2001b, 2001c ... gibi) sıralanmalıdır.

• Cilt, sayı, yıl, sayfa numarası vb. bilgilerin bulunduğu elektronik dergilerin kaynakçada verilmesi, basılı dergi gibi yapılır. Bu tür yayımlar için ayrıca web adresini, erişim tarihini vermeye gerek yoktur.

• Kaynaklar bölümündeki künye bilgilerinin yazımında aşağıdaki örnekler dikkate alınmalıdır.

Tek Yazarlı Kitap

Güneş, F. (2007). Türkçe öğretimi ve zihinsel yapılandırma. Ankara: Nobel.

Kitap adının sadece ilk harfi (özel isim yoksa) büyük, sonraki kelimeler küçük harfle yazılır. Kitap adı italik yazılır.

İki Yazarlı Kitap Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin.

İkiden Çok Yazarlı Kitap Ayhan, H., Dodurgalı, A. vd. (2010). Çocuk ve Ergen Eğitiminde Anne Baba Tutumları. İstanbul: Timaş.

Kitapta Bölüm

Karaburgu, O. (2006). Cemil Meriç'in dil ve edebiyat üzerine düşünceleri. Cemil Meriç içinde (s. 185-189). Ankara: Kültür Bakanlığı.

Editörlü Kitap

Güneş, F. (Ed.) (2013). Eğitim bilimine giriş. Ankara: Pegem Akademi.

Editörlü Kitapta Bölüm

Tosun, C. ve Genç, M. (2014). Eğitimin bilimsel temelleri ve araştırma yöntemleri. Firdevs Güneş (Ed.), Eğitim bilimine giriş (2. Baskı) içinde (s. 155-166). Ankara: Pegem Akademi

Birden Çok Baskısı Olan Kitap

Özbay, M. (2009). Türkçe özel öğretim yöntemleri 1 (3. Baskı). Ankara: Öncü.

Çeviren (Çev.) / Hazırlayan (Haz.) Bilgisi Olan Kitaplar

Barzun, J. ve Graff, H. (1996). Modern araştırmacı. (Çev. Fatoş Dilber) Ankara: TÜBİTAK.

Kurum Yayını

Türk Dil Kurumu (TDK). (2005). Yazım Kılavuzu. Ankara: Türk Dil Kurumu.

Makale (Çok yazarlı makalelerde, makale ve dergi isminin yazımında yandaki örnek, yazar isimlerinin yazımında ise çok yazarlı kitapların yazımı dikkate alınmalıdır.)

Semerci, Ç. (2007). Öğretmen ve öğretmen adayları için yansıtıcı düşünme eğilimi (YANDE) ölçeğinin geliştirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. 7(3), 1351-1377.

- Cilt numarası italik yazılır.

- Makale adının sadece ilk harfi (özel isim yoksa) büyük, sonraki kelimeler küçük harfle yazılır.

- Dergi adı italik ve her kelimenin ilk harfi büyük.

- Varsa doi:

Basılmamış Bildiri (Çok yazarlı bildirilerde, bildiri adı ve sempozyum bilgisinin yazımında yandaki örnek, yazar isimlerinin yazımında ise çok yazarlı kitapların yazımı dikkate alınmalıdır.)

Gün, Ö. (2014). 5. sınıf matematik öğretim programındaki kazanımların revize edilmiş Bloom Taksonomisine göre sınıflandırılması: sayılar öğrenme alanı örneği. 13. Matematik Sempozyumu. Karabük Üniversitesi, 15 – 17 Mayıs 2014, Karabük.

Basılmış Bildiri (Çok yazarlı bildirilerde, bildiri adı ve sempozyum bilgisinin yazımında yandaki örnek, yazar isimlerinin yazımında ise çok yazarlı kitapların yazımı dikkate alınmalıdır.)

Balyemez, S. (2012). Bildirme ekinin dil bilgisi öğretimindeki yeri üzerine. IV. Uluslararası Dünya Dili Türkçe Sempozyumu Bildirileri II. Cilt. Muğla Üniversitesi, 22 – 24 Aralık 2011, Muğla. s. 339-344.

Tezler Er, H. (2010). Sosyal bilgiler eğitimi kapsamında ilköğretim öğrencilerinin biyografi kullanımına ilişkin görüşleri. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Gazete / Mecmua / Bülten Yazısı

Ülsever, C. (2002, 7 Aralık). Bu bayram çocuk oldunuz mu? Hürriyet, s. 16.

İnternet Sayfası

Emre, İ. (2012, Haziran 7). Şair, Şehir ve Şiir. www.ismetemre.com (Erişim Tarihi: 2012, 15 Temmuz)