



ISSN: 2636-8048

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi

International Journal of Management Academy

Yıl: 2022 Cilt: 5 Sayı: 3

Uluslararası
Yönetim Akademisi Dergisi



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

Cilt 5, Sayı 3, Yıl 2022

Volume 5, Issue 3, Year 2022

ISSN: 2636-8048

Sahibi / Owner

MEHMET MECEK

Genel Editörler / General Editors

Öğr. Grv. Mehmet MECEK

Doç. Dr. Vedat YILMAZ

İletişim / Contact:

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi Editörlüğü

E-mail: meceklife@gmail.com

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

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

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

Logo Tasarım : Öğr. Grv. Mehmet Akif AĞTAŞ
Kapak Tasarımı : Tamer TAKMAZ
Dergi Dizgi ve Tasarımı : Gülsevil MECEK

Yayıncı / Publisher

Mehmet MECEK

Genel Editörler / General Editors

Lecturer. Mehmet MECEK

Assoc. Prof. Dr. Vedat YILMAZ

Alan Editörleri / Departmental Editors

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Örgütsel Psikozanaliz / Organisational Psychoanalysis : Assoc. Prof. Dr. Özge KOCAKULA

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

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

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

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

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

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

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

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

İktisat / Economy : Prof. Dr. Selçuk BALI

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

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

Yerel Politikalar / Local Policy : Assoc. Prof. Dr. Nazlı YÜCEL BATMAZ

Siyasi Partiler ve Seçim Hukuku / Political Parties and Electoral Law : Asst. Prof. Dr. Fatih GÜLER

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Öğr. Grv. Mehmet MECEK	: Yayın Kurulu Başkanı / Genel Koordinatör
Lect. Mehmet MECEK	: Head of the Editorial Board / General Coordinator
Doç. Dr. Vedat YILMAZ	: ÜYE / Süreç Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Sorumlusu
Assoc. Prof. Dr. Vedat YILMAZ	: Member / Process Management and Corporate Governance Officer
Bilim Uzm. Gülsevil MECEK	: ÜYE / Yayın Değerlendirme Ön/Son Kontrol Sorumlusu
Scientist Gülsevil MECEK	: Member / Release Evaluation Pre/Last-Control Officer
Arş. Gör. Aras OKUYUCU	: ÜYE / İngilizce Çeviri Ön Kontrol Sorumlusu
Research Asst. Aras OKUYUCU	: Member / English Translation Pre-Control Officer
Doç. Dr. Özge KOCAKULA	: ÜYE / İngilizce Çeviri Ön/Son Kontrol Sorumlusu
Assoc. Prof. Dr. Özge KOCAKULA	: Member / English Translation Pre-Control Officer
Dr. Öğr. Grv. Kürşad ÖZKAYNAR	: ÜYE / Tanıtım Sorumlusu
Asst. Prof. Dr. Kürşad ÖZKAYNAR	: Member / Publicity Officer
Doktorant. Serhat DÜVENCİ	: ÜYE / İndeks Veri Girişi Sorumlusu
PhD Student. Serhat DÜVENCİ	: Member / Index Data Entry Officer
Umut ASLAN	: ÜYE / İndeks Başvuru ve Değerlendirme Sorumlusu
Umut ASLAN	: Member / Index Application and Evaluation Officer
Bilim Uzm. Fatma AKAR	: ÜYE / Ön Dizgi ve Kontrol Sorumlusu
Scientist. Fatma AKAR	: Member / Pre-Typesetting and Control Officer
Bilim Uzm. Suna ÜNALAN	: ÜYE / Son Dizgi ve Yayın Sorumlusu
Scientist. Suna ÜNALAN	: Member / Last-Typesetting and Publishing Officer
Öğr. Grv. Hilmiye KISA	: ÜYE / Süreç Yönetimi ve Tanıtım Sorumlusu
Lect. Hilmiye KISA	: Member / Process Management and Publicity Officer

Prof. Dr. Bekir PARLAK	: ÜYE / TÜRKİYE (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. Emin ATASOY	: ÜYE / TÜRKİYE (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. Eric James STRAUSS	: ÜYE / ABD (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. Svetlana TSOHLA	: ÜYE / RUSYA (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. Eva SCHMITT-RODERMUND	: ÜYE / ALMANYA (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. Igor JELEN	: ÜYE / İTALYA (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. Jan A. WENDT	: ÜYE / POLONYA (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. Snezana M. SERBULA	: ÜYE / SIRBİSTAN (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. Mohamed BELKHIRA	: ÜYE / CEZAYİR (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Doç. Dr. Neringa SLAVINSKAITE	: ÜYE / LİTVANYA (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Doç. Dr. Murtaza HASANOĞLU	: ÜYE / AZERBAYCAN (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. Zharas G. BERDENOV	: ÜYE / KAZAKİSTAN (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Yrd. Doç. Dr. Azamat MAKSÜDÜNOV	: ÜYE / KIRGIZİSTAN (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Assist. Prof. Dr. Bobir TURSUNOV	: ÜYE / ÖZBEKİSTAN (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. Maria Victoria Ortega ESPALDON	: ÜYE / FİLİPİNLER (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Doç. Dr. Elena GALAY	: ÜYE / BELARUS (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. Liudmyla RADOVETSKA	: ÜYE / UKRAYNA (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. Zouhour EL-ABIAD	: ÜYE / LÜBNAN (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Assist. Prof. Dr. Ali Kasta MUKENDI	: ÜYE / D.KONGO (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. S. E. L. LINDRIANASARI	: ÜYE / ENDONEZYA (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Doç. Dr. Muhammad Ali TARAR	: ÜYE / PAKİSTAN (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. Suranga SILVA	: ÜYE / SRİ LANKA (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)
Prof. Dr. Sevdie ALSHIQI	: ÜYE / KOSOVA (Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi)

BİLİM VE DANIŞMA KURULU / ADVISORY BOARD

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

Prof. Dr. Semih Mustafa ÖNEN	: İnönü Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Suranga SILVA	: University of Colombo (SRİ LANKA)
Prof. Dr. Svetlana TSOHLA	: V.I. Vernadsky Federal University of Crimea (RUSYA)
Prof. Dr. Tomasz MICHALSKI	: Gdansk University (POLONYA)
Prof. Dr. Turgay UZUN	: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN	: Hacettepe Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Valentina KHRAPKINA	: National University of Kyiv (UKRAYNA))
Prof. Dr. Veysel EREN	: Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Yakup BULUT	: Gaziantep Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Zerrin TOPRAK KARAMAN	: Dokuz Eylül Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Zharas Galimzhanovich BERDENOV	: Eurasian National University (KAZAKİSTAN)
Prof. Dr. Zouhour EL-ABIAD	: Lebanese University (LEBANON)
Doç. Dr. Abdullah AYDIN	: Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Abdullah TAŞTEKİN	: Harran Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Adam SZYMANSKI	: Warszawa University (POLONYA)
Doç. Dr. Ali Fuat GÖKÇE	: Gaziantep Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Andrey VERSHITSKY	: V.I. Vernadsky Federal University of Crimea (RUSYA)
Doç. Dr. Aytekin ZEYNALOVA	: Bakü Devlet Üniversitesi (AZERBAYCAN)
Doç. Dr. Aziz BELLİ	: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Berat AKINCI	: Adana Alparslan Türkeş Bil. ve Tek. Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Dinmukhamed KELESBAYEV	: Hoca Ahmet Yesevi Üniversitesi (KAZAKİSTAN)
Doç. Dr. Ganizhamal Imankyzy KUSHENOVA	: Eurasian National University (KAZAKİSTAN)
Doç. Dr. Hayriye ŞENGÜN	: Bayburt Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Irina PAVLENKO	: V.I. Vernadsky Federal University of Crimea (RUSYA)
Doç. Dr. Kadir Caner DOĞAN	: Gümüşhane Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Liudmyla RADOVETSKA	: National Academy of Security Service of Ukraine (UKRAYNA)
Doç. Dr. Muhammad Ali TARAR	: Ghazi University (PAKİSTAN)
Doç. Dr. Murtaza HASANOĞLU	: Azerbaycan Devlet İdarecilik Akademisi (AZERBAYCAN)
Doç. Dr. Mustafa KOCAOĞLU	: Necmettin Erbakan Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Nazlı YÜCEL BATMAZ	: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Oğuz IŞIK	: Hacettepe Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Özge KOCAKULA	: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Sefa USTA	: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Sevgi SÜMERLİ SARIGÜL	: Kayseri Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Sezai ÖZTOP	: İstanbul Medeniyet Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Tuğba YOLCU	: Tarsus Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Vedat YILMAZ	: Malatya Turgut Özal Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Yıldız ATMACA	: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi (TÜRKİYE)
Dr. Öğr. Üyesi. Akif ABDULLAH	: Afyon Kocatepe Üniversitesi (TÜRKİYE)
Dr. Öğr. Üyesi. Ali Kasta MUKENDI	: Lubumbashi Bilim ve Teknoloji Üniversitesi (D.KONGO)
Dr. Öğr. Üyesi. Azamat MAKSÜDÜNOV	: Kırgız Türk Manas Üniversitesi (KIRGIZİSTAN)
Dr. Öğr. Üyesi. Bobir TURSUNOV	: Taşkent Devlet Üniversitesi (ÖZBEKİSTAN)

Dr. Öğr. Üyesi. Kürşad ÖZKAYNAR	: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi (TÜRKİYE)
Dr. Öğr. Üyesi. Selman Sacit BOZ	: Selçuk Üniversitesi (TÜRKİYE)
Dr. Öğr. Üyesi. Sevdie ALSHIQI	: University of Prishtina (KOSOVA)
Dr. Öğr. Üyesi. Sevil NAJİMUDİNOVA	: Kırgız Türk Manas Üniversitesi (KIRGIZİSTAN)
Dr. Öğr. Gör. Fatih GÜLER	: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (TÜRKİYE)
Dr. Antonina VATRAL	: National Academy of Security Service of Ukraine (UKRAYNA)
Dr. Anwar SEKIOU	: Belhadj Bouchaib University (CEZAYİR)

SAYI HAKEM KURULU / REWIEVER BOARD

Prof. Dr. Abdullah ÇELİK	: Harran Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Ainur NOGAYEVA	: Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Barış ÖZDAL	: Bursa Uludağ Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Berrin ONARAN	: Dokuz Eylül Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Ebru AYKAN	: Kayseri Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU	: Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. İsmail SEVİNÇ	: Necmettin Erbakan Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	: Giresun Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Kürşad ÖZDAŞLI	: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ	: Bursa Uludağ Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Mithat Arman KARASU	: Harran Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Muhammet Fatih Bilal ALODALI	: Necmettin Erbakan Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Nergis ÖZKURAL KÖROĞLU	: Üsküdar Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Sabiha KILIÇ	: Hitit Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Selahattin AVŞAROĞLU	: Necmettin Erbakan Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT	: Karabük Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER	: İstanbul Üniversitesi (TÜRKİYE)
Prof. Dr. Yakup BULUT	: Gaziantep Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Abdullah AYDIN	: Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Ahmet TUNÇ	: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Akansel YALÇINKAYA	: İstanbul Medeniyet Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Aziz BELLİ	: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Berat AKINCI	: Adana Alparslan Türkeş Bil. ve Tek. Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Çiğdem ERDEM	: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Emre AKCAGÜNDÜZ	: Trakya Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Gökçe Çiçek CEYHUN	: Bursa Teknik Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Gökhan BOZBAŞ	: Necmettin Erbakan Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN	: İstanbul Bilgi Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Harika SÜKLÜN	: Abdullah Gül Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Kadir Caner DOĞAN	: Gümüşhane Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Mustafa ASLAN	: İstanbul Gelişim Üniversitesi (TÜRKİYE)

Doç. Dr. Mustafa USLU	: Akdeniz Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Muzaffer BİMAY	: Batman Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Osman AĞIR	: İnönü Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK	: Atatürk Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Serkan YENAL	: Milli Savunma Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Sevgi SÜMERLİ SARIGÜL	: Kayseri Üniversitesi (TÜRKİYE)
Doç. Dr. Yusuf UYSAL	: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi (TÜRKİYE)
Dr. Öğr. Üyesi. Aslı ÇİLLİOĞLU KARADEMİR	: Bartın Üniversitesi (TÜRKİYE)
Dr. Öğr. Üyesi. Esra Gökçen KAYGISIZ	: Giresun Üniversitesi (TÜRKİYE)
Dr. Öğr. Üyesi. Hayrettin UZUNOĞLU	: Nuh Naci Yazgan Üniversitesi (TÜRKİYE)
Dr. Öğr. Üyesi. Kürşad ÖZKAYNAR	: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi (TÜRKİYE)
Dr. Öğr. Üyesi. Sezer AYZAZ	: İstanbul Aydın Üniversitesi (TÜRKİYE)
Dr. Öğr. Gör. Abdullah TURAN	: Aksaray Üniversitesi (TÜRKİYE)
Dr. Öğr. Gör. Fatih GÜLER	: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (TÜRKİYE)
Dr. Öğr. Gör. Gökmen DURMUŞ	: Gaziantep Üniversitesi (TÜRKİYE)

DİZİNLER – VERİ TABANLARI / INDEXES - DATABASES

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi (UYAD) 28 adet ulusal ve uluslararası dizin / veri tabanı tarafından indekslenmektedir. Taradığımız dizinler / veri tabanları:

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

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



ULUSLARARASI YÖNETİM AKADEMİSİ DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT ACADEMY

Yıl / Year: 2022 - Cilt / Volume: 5 - Sayı / Issue: 3

ISSN: 2636-8048

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

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

YAYIN ETİĞİ / PUBLICATION ETHICS :

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

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

MAKALE / ARTICLE

SAYFA / PAGE

Ali SALEHİ

Complexity Management in Large Construction Projects: Identifying Factors and Variables /

483 - 498

Büyük İnşaat Projelerinde Karmaşıklık Yönetimi: Faktörlerin ve Değişkenlerin Belirlenmesi

Araştırma Makalesi / Research Article

Hüsamettin İNAÇ, Aymene HADJI

Turkey and Russia in Central Asia after 2003: The Shift from a Strategy of Competition and Conflict to a Strategy of Cooperation and Partnership /

499 - 509

2003 Sonrası Orta Asya'da Türkiye ve Rusya: Rekabet ve Çatışma Stratejisinden İşbirliği ve Ortaklık Stratejisine Kayış

Araştırma Makalesi / Research Article

Vusale SHARIFOVA

Etnik ve Kültürel Çeşitliliğin Korunması Bağlamında Azerbaycan'daki Ulusal Azınlıkların Kültürel Mirasının Korunması ve Tanıtılması /

510 - 518

Protection and Promotion of the Cultural Heritage of Minorities in Azerbaijan in the Context of the Protection of Ethnic and Cultural Diversity

Araştırma Makalesi / Research Article

Mehmet ERYILMAZ

Asırlık Türk Firmaları Üzerine Bir Araştırma /

519 - 543

A Research on Turkish Centennial Firms

Araştırma Makalesi / Research Article

Latif ZEYNALLI, Murteza HASANOĞLU

An Assessment of the Impact of Public Expenditure on Economic Growth in Azerbaijan /

544 - 553

Azerbaycan'da Kamu Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi

Araştırma Makalesi / Research Article

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

MAKALE / ARTICLE

SAYFA / PAGE

Ifakat ATAĞ, Tugay ÜLKÜ, Sema POLATCI

Çalışan Sessizliği Yararlı mı Zararlı mı? Çalışan Sessizliğinin İş Performansına Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü /

554 - 568

Is Employee Voice Helpful or Harmful? The Mediating Role of Work Engagement in the Effect of Employee Voice on Job Performance

Araştırma Makalesi / Research Article

Sadegül DURGUN, İbrahim Ethem TAŞ

Türkiye’de Yönetişimin İzini Aramak /

569 - 587

Searching Trace of Governance in Turkey

Araştırma Makalesi / Research Article

Sefa USTA, Gökhan BİLİCİ

Analysis of the Digitization Process of Turkish Public Administration Based on the Perspective of Digital Government Index and E-Government Development Index /

588 - 601

Türk Kamu Yönetiminin Dijitalleşme Sürecinin Dijital Yönetim Endeksi ve E-Devlet Gelişmişlik Endeksi Açısından Analizi

Araştırma Makalesi / Research Article

Sezer AYAZ

Transformational Leadership and Dynamic Capabilities in Businesses: A Review /

602 - 621

İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik ve Dinamik Kabiliyetler: Bir İnceleme

Araştırma Makalesi / Research Article

Onur KAPLAN

Good Governance, Rights and State: Quo Vadis Administrative Law? /

622 - 635

İyi Yönetişim, Haklar ve Devlet: İdare Hukuku Nereye Gidiyor?

Araştırma Makalesi / Research Article

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

MAKALE / ARTICLE

SAYFA / PAGE

Gamze KİBAR GÜNEROĞLU, Burcu TOSUN

Sosyal Zayıflatma (Social Undermining) Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması /

Adaptation of the Social Undermining Scale into Turkish

Araştırma Makalesi / Research Article

636 - 651

Şerafettin ERTAN, İbrahim TÜRKMEN

Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması /

Public Service Motivation Scale: Adaptation to Turkish, Validity and Reliability Study

Araştırma Makalesi / Research Article

652 - 664

Galip Cihan YALÇIN, Karahan KARA

Application of AHP Technique for the selection of Military Warehouse: An Empirical Analysis for Turkey /

Askeri Depo Yer Seçiminde AHP Tekniğinin Uygulanması: Türkiye İçin Ampirik Bir Analiz

Araştırma Makalesi / Research Article

665 - 676

Rıdvan BÜTÜN, Osman ÖZDEMİR

Şikâyet Yönetiminin Marka Değerine Etkisi: TRC3 Bölgesi Üzerine Bir Uygulama /

The Effect of Complaint Management on Brand Value: An Application on the Trc3 Region

Araştırma Makalesi / Research Article

677 - 690

Hasan YILMAZ, Tarık YÜCEL

Sürdürülebilir Kalkınmanın Sağlanmasında Uluslararası Çalışmalar ve Eleştirileri /

International Studies and Criticisms in Ensuring Sustainable Development

Araştırma Makalesi / Research Article

691 - 702

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

MAKALE / ARTICLE

SAYFA / PAGE

Hasibe KÖRBALTA

Türkiye’de Milli Parklar ve Uzun Devreli Gelişme Planlarının Arazi Kullanımı ve Yapılaşmaya Yönelik Mevzuat Kapsamında İncelenmesi /

703 - 715

Investigation of National Parks and Long Term Development Plans in Turkey in the Scope of Legislation on Land Use and Construction

Araştırma Makalesi / Research Article

Emre AYDİLEK

Türk Devletleri Teşkilatının Siyasi ve Ekonomik Potansiyeli /

716 - 728

Political and Economic Potential of the Organization of Turkic States

Araştırma Makalesi / Research Article

Funda ÖZTÜRK

İşin Anlamı, Mutluluk ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma /

729 - 740

A Study on the Investigation of the Relationship Between the Meaning of Job, Happiness and Job Satisfaction

Araştırma Makalesi / Research Article

Mehmetali KASIM

Rusya’nın 2022 Yılındaki Ukrayna İşgaline Karşı Büyük Güçlerin Tepkileri /

741 - 753

The Attitudes of the Great Powers against Russia's Invasion of Ukraine in 2022

Araştırma Makalesi / Research Article

Samed ARI

Türk Yönetim Anlayışında Din’in Liderlik Tarzları Üzerindeki Yansımaları: Kutadgu Bilig ve Kanun-i Şehinşahî Eserlerinin Karşılaştırılması /

754 - 767

Reflections of Religion on Leadership Styles in Turkish Management Understanding: Comparison of Kutadgu Bilig and Kanun-i Şehinşahî Works

Araştırma Makalesi / Research Article

Complexity Management in Large Construction Projects: Identifying Factors and Variables

Büyük İnşaat Projelerinde Karmaşıklık Yönetimi: Faktörlerin ve Değişkenlerin Belirlenmesi

Ali SALEHİ

Dr., Payame Noor University, Teheran (Iranian),
salehi.ak@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1739-5654>

Makale Başvuru Tarihi: 11.03.2022
Makale Kabul Tarihi: 21.09.2022
Makale Türü: Araştırma Makalesi

ABSTRACT

Keywords:

Complexity,
Project Complexity,
Technological -
Environmental and
Structural Complexity,

This study answers the questions “what are the main factors of complexity in large projects?” and “what kind of relationships are there among the factors?” To answer these questions, the purpose of this research is identifying the factors of project complexity in the large construction and the relationships among them. Structural, technological, and environmental complexities considered as the main themes, and they formed the main components of the conceptual model. Research strategy is multiple case study in Iranian large construction projects, and research method is survey. The project experts of the selected cases form the research population, and stratified sampling method is the sample selection method. Accordingly, 300 questionnaires were distributed among the members, and finally 120 completed questionnaires were analyzed using structural modeling. The findings indicate that there is a significant relationship between environmental complexity and project complexity. That is, when the complexity of the project environment, including economic, social, and political factors, raise, the complexity of the project increases too, while both technological and structural complexities at the 0.001 level affect project complexity less than environmental factors. In other words, the relationships between technological and structural complexities with project complexity in Iranian large projects are weaker than environmental complexity. So, the intensity of the relationship between the last two factors is slightly different with the literature.

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Karmaşıklık,
Proje Karmaşıklığı,
Teknolojik - Çevresel
ve Yapısal
Karmaşıklık,

Bu çalışma, “büyük projelerde karmaşıklığın ana faktörleri nelerdir?” ve “aralarında ne tür ilişkiler vardır?” sorularına cevap vermektedir. Bu çalışmanın temel amacı, büyük inşaat alanlarında proje karmaşıklığının faktörlerini ve ilişkilerini belirlemektir. Yapısal, teknolojik ve çevresel karmaşıklıklar ana temalar olarak ele alınmış ve kavramsal modelin ana bileşenlerini oluşturmuştur. Araştırma stratejisi, İran'daki büyük inşaat projelerinde çoklu vaka çalışmasıdır ve araştırma yöntemi ankettir. Seçilen vakaların proje uzmanları araştırma evrenini oluşturur ve tabakalı örnekleme yöntemi örnekleme seçim yöntemidir. Araştırma popülasyonuna 300 anket dağıtılmış ve son olarak 120 tamamlanmış anket yapısal modelleme kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, çevresel karmaşıklık ile proje karmaşıklığı arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani ekonomik, sosyal ve politik faktörler dâhil olmak üzere proje ortamının karmaşıklığı arttığında, projenin de karmaşıklığı artarken, 0.001 düzeyindeki hem teknolojik, hem de yapısal karmaşıklıklar proje karmaşıklığını çevreselden daha az etkilemiştir. Başka bir deyişle, İran'ın büyük projelerinde teknolojik ve yapısal karmaşıklıklar ile proje karmaşıklığı arasındaki ilişki çevresel karmaşıklıktan daha zayıftır. Dolayısıyla, son iki faktör arasındaki ilişkinin yoğunluğu literatürden biraz farklıdır.

1. INTRODUCTION

Today, large projects play an important role in the economy and budgeting system of countries (Prasad and Vasugi, 2017). The share of the construction projects in Iran, for instance, despite the recession, was 5,6% of GDP in 2020 while it was \$154.4 billion in 2016. France, Canada, and the US, also, were reported the rate at 6,80% in 2021, 7,5% in 2019, and 5,66% in 2017 respectively (Statista, 2022). Thus, project management of constructions, which is often large-scale and complex, and probably encounters various problems, is vital. Complexity in the projects leads to increased time and cost, and it affects project planning and control (San Cristóbal et al., 2018). In addition, the complexity can create great challenges for the project. It can hinder the clear identification of goals and objectives, it can affect the selection of an appropriate project organization form, or it can even affect project outcomes (Baccarini, 1996). On the other hand, the impact of large or mega projects on various environmental aspects of countries has been approved by experts (Flyvbjerg, 2014; Ishtiaq and Jahanzaib, 2017).

Understanding the complexity of the project and recognizing it is a major problem in project management because there is no consensus on what complexity is (Bakhshi vd., 2016). This disagreement is greater in the field of construction. Sinha, Kumar, and Thomson (2006) state that there is no single concept of complexity that convinces us exactly what it means. Remington and Pollack (2007) also noted in their research that many project managers have a different understanding of project complexity (Remington and Pollack, 2007). Most of the projects are described as simple, but their management is complex (Baccarini, 1996). So, although most large projects are complex, project size has not always been a good measure of complexity. Thus, the main problem is the lack of consensus on an acceptable approach by all project management professionals to identify and manage complexity in large projects.

In the past, PM could rely on their technical expertise and experience to make good decisions about project complexity. But today's projects are different; they often involve such intricate stakeholder interdependencies that no one can know them all. As a result, complexity management in the large projects requires creative methods. It seems that one of the best ways to identify complexity is to avoid drowning in different definitions and categorizing complexity, because not only does it not help much in understanding complexity, but it also confuses researchers, especially novice researchers. Instead, we can identify the factors and variables that cause complexity. Identifying these factors can be an important resource for managers' decisions, and the basis for a project complexity assessment system. Accordingly, the main questions that this study seeks to answer are: What are the factors that affect the complexity of large projects? And what are the relationships among the factors?

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Definition of Project Complexity

Complexity is a challenging concept in project management. There is no consensus among experts on its meaning (Bakhshi et al., 2016). So, different definitions of it are provided, some of which are mentioned here. Baccarini (1996), as one of the first theorists of project complexity, believes that “complexity consisting of many varied interrelated parts, complicated, involved, and intricate. Girmscheid and Brockmann (2007) associate complex projects with the number of elements and with the concept of linearity. They define project complexity as “*a set of problems that consists of many parts with a multitude of possible interrelations, most of them being of high consequence in the decision-making process that brings about the final result*”. On the other hand, Richardson (2008) in a study entitled “*Managing complex organizations*” associates linearity with complicated projects and nonlinearity with complex projects, which implies that nonlinearity makes the relationship between inputs and outputs unpredictable (Richardson, 2008).

Remington, Zolin, and Turner (2009) defines a complex project as one that demonstrates several characteristics to a degree or level of severity that makes it extremely difficult to predict project outcomes, to control or manage the project. In the field of construction also, there is no accepted definition among researchers. Baccarini (1996) is one of the first researchers who have written about complexity in construction projects. He believes, these projects are invariably complex, and its' process may be considered the most complex undertaking in any industry.

2.2. Classification of Project Complexity

There are different types of project complexity. Project complexity might be structural. It refers to “*the (potentially) non-linear interactions between the activities of a project*” (Gill, 2008). It also is “*the heterogeneity and irregularity levels of structural elements*” (Yanovski et al., 2017) which compose the topographic contours of a project. Gill (2008) modifies earlier models and characterizes problem space structure on three dimensions: “*state, operator, and goal*”. In each dimension, there are two scales: “*one reflecting the qualitative nature of the dimension and one reflecting the degree of uncertainty or ambiguity present*” (Gill, 2008).

Thus, Structural complexity spans across several dimensions relevant to the project management process. It is where “*the project itself or the deliverable of the project has large numbers of elements, where it has large numbers of interconnections between the elements themselves within the project, large numbers of inter-related contracts or other forms of structural elements inside the project which have complex inter-relationships*” (Baccarini, 1996; Williams, 1999). Technological complexity is also common in projects. Technology refers to the “*process of converting inputs into outputs in a project*” (Baccarini, 1996) that includes “*operations (equipping and sequencing activities), materials characteristics, knowledge characteristics*” (Remington et al., 2009).

Technology therefore includes the “*physical properties, procedures, methods, and processes that make up an organizational function*” (Dooley, 2002). According to Baccarini (1996), project technological complexity comes from “*differentiation and interdependence*”. Technological complexity due to differentiation “*concentrates to diversity of technologies in the project*”, and the “*technological complexity due to interdependence*” refers to the degree of interdependence of technologies on each other (Baccarini, 1996).

The complexity of the project can be environmental. Every project face challenges that occur in complex project environments. The project environment is often referred to as a “*temporary organization*” where social interactions occur to deliver projects (Algeo, 2014). So, project environment represents a connection, where the project is processed. It impacts the project and is conditioned. Such an interaction is provided by numerous factors as operational, physical, ecological, social, cultural, economic, psychological, financial, organizational etc. Studies show that complexity is defined by the number, variety, and extent of interactions between environmental activities. In the absence of an efficient fit and alignment between the nature of the environment and the mechanisms within the organization, project failure is certain (Miles et al., 1974). Stephen Robbins (1998) believes that the degree of change in environmental factors affecting “*the organizations determine the degree of environmental dynamism-sustainability*”.

2.3. Factors of Project Complexity

The studies in project complexity show that not all projects are complex in the same way. Therefore, there is, potentially, more than one source of complexity in a project, such as level of interconnectedness, lack of clarity of goals, means to achieve goals (i.e. technology) (Remington et al., 2009). Understanding the source of the complexity and to what degree the resultant difficulties will be played out might help us to determine the skills and capabilities needed to deal with the problem. Thus, some of the most important factors affecting the complexity of the project, both public and construction projects, are mentioned from the perspective of experts.

2.3.1. Experts' Views on the Project Complexity Factors as General

Gidado and Millar (1992) viewed project complexity in terms of “*(1) technical complexity of task, (2) amount of overlap and interdependencies in construction stages, (3) project organization, (4) site layout, and (5) unpredictability of work on site*”. Gidado (1996) identified a number of aspects of project complexity, including “*(1) the employed resources, (2) the environment, (3) the level of scientific and technological knowledge required, (4) the number of different parts in the work flow, and (5) the interaction of different parts in the work flow*” (Xia and Chan, 2012).

Vidal and Marle (2008:1097) consider the following factors as necessary but nonsufficient conditions for project complexity; “*size, variety, interdependences and interrelations within the project system, and context dependence*”. Remington et al. (2009) in research entitled “*A Model of Project Complexity*” group a number of factors that seem to contribute to the perception of project complexity under the following headings; “*goals, stakeholders, interfaces and interdependencies, technology, management process, work practices, and time*” (San Cristóbal et al., 2018).

Chan (1998:25) proposes five casual factors of project complexity; “(1) client’s attributes, (2) site condition/site access problems, (3) buildability of project design, (4) quality of design coordination and (5) quality management”. In addition, Little (2005:29) stated complexity of projects in terms of “group size, mission sensitivity, group location, group capacity, domain knowledge gap, and dependencies”. According to the literature, these factors affect the complexity of the project in its general sense. According to the literature, these factors affect the complexity of the project in its general sense.

2.3.2. Experts' Views on the Project Complexity Factors as Construction Projects

Some researches have addressed the complexity of the project in the field of construction more specifically while there is no consensus in this field either. Santana (1990) classified construction projects into three categories, namely, normal, complex, and singular, according to the scale of complexity. Ten groups of variables are used for the classification, which include “(1) owner or investor, (2) cost and financing, (3) terms of study and execution, (4) stages of project, (5) administrative and legal framework, (6) impact on natural and social environment, (7) physical location, (8) technology, (9) resources, and (10) logistics of the construction”.

Leung (2007) in the research “classification of building project complexity and evaluation of supervisory staffing patterns using cluster and factor analysis techniques” built up construction complexity index (CCI) as an objective quantitative tool to measure the complexity of construction for building projects. Ten variables defining the project complexity are identified as “(1) project duration, (2) working spaces, (3) contract sum, (4) site area, (5) type of structure, (6) height of building, (7) site location, (8) client, (9) usage of building, and (10) total floor area” (Xia and Chan, 2012).

The literature review shows that so far there is no universally accepted approach to managing the complexity in the construction projects. In addition, traditional approaches of the complexity management, such as linearity, have disadvantages that exclude their use in PM. Also, the studies show that not all projects are complex in the same way. Therefore, there is, potentially, more than one source of complexity in a project. Literature review illustrates three main types of project complexities; structural, technological, and environmental. It seems, identifying the factors of them is an effective way to understand project complexity in construction area. So, the specific question of the research is “What are the factors of structural, technological, and environmental complexities in large projects?” and “what factors have more influence than others?” What are the relationships between technological, environmental, and structural factors? And how do they affect the complexity of the project? To answer these questions, the purpose of the research is: “identifying the factors of structural, technological, and environmental complexities in large construction projects and determining the most effective factors, and the relationships”.

3. CONCEPTUAL FRAMEWORK AND THE RESEARCH HYPOTHESES

This research is based on deductive reasoning. Accordingly, existing theories about project complexity form the main basis of the philosophical structure of this research. Literature review shows that researchers over the past three decades have focused on a variety of concepts such as structure, technology, organization, goals, information, stakeholders, decision-making, systems, resources, environment, degree of innovation, risk and uncertainty, project teams, leadership, etc., and have been introduced them as factors of complexity. A deeper look at these concepts reveals that most of them are sub-factors that can be a subset of the three main factors of structural, technological, and environmental complexity. The number of frequencies of the extracted factors in this study confirms this issue, so that these three factors had the highest frequency in the selected articles and have been emphasized in the works of leading experts in the field of project complexity.

Structural complexity involves the scale of the work on the project (Baccarini, 1996), and it refers to the degree to which a task is performed using task specific (as opposed to general purpose) knowledge, teams, interested parties, structures, and goals (Papaioannou and Koutselini, 2007; Robbins et al., 2005). A project is structurally complex when it is large scale, it has many stakeholders, workstreams or other elements, and many professionals work in (Harrin, 2014). It is also structurally centralized and highly formalized (Robbins et al., 2005). Under a structural complexity definition, low structure is more complex than high structure, for example, unfamiliar tasks are more structurally complex than routine tasks (Gill, 2008). In addition, technology complexity, which was first proposed by Baccarini (1996) and Williams (1999), was followed by other researchers so that today it can be seen in almost all project complexity studies (Remington and Pollack, 2007; San Cristóbal et al., 2018; Vidal and Marle, 2008; Xia and Chan, 2012).

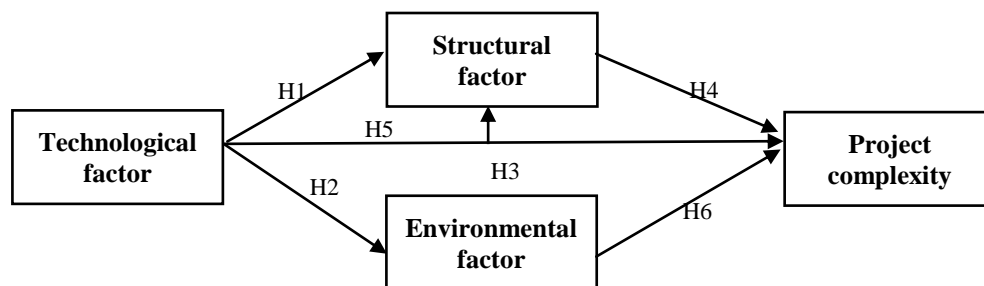
Despite its theoretical relevance and an increasing empirical interest, measuring the complexity of technologies empirically is a complicated issue, and as Tom Broekel (2017:2) note: “*We do not have any easy way to measure complexity*” (Broekel, 2017). Technological complexity by differentiation refers to the variety and diversity of some aspects of a task such as number and diversity of inputs/outputs, number, and diversity of tasks to undertake, and number of specialities and contractors, involved in the project (San Cristóbal et al., 2018). Technological complexity by interdependency encompasses interdependencies between tasks, within a network of tasks, between teams, between different technologies, and between inputs (Williams, 1999). Thus, the greater the degree of interdependence between different technologies, and between inputs, outputs, and processes, the higher the complexity of the technology.

Later Bosch-Rekvelde et al. (2011) added environmental complexity to Baccarini proposal giving rise to their TOE (technological, organizational, and environmental) framework. Environmental complexity refers to the number of elements in the organization's environment and their connections. In a highly complex environment, there are many variables, like economic, social, cultural, and political that can affect the projects complexity (Saylor Academy, 2012). High scores for complexity in this category imply high risks for delay and expensive resolution to lawsuits, public opposition, changes for political considerations, and unforeseen ecological impacts (Algeo, 2014; San Cristóbal et al., 2018).

Another important consideration is the relationship between these factors and the outcome of their impact on the complexity of the project. They are well-known factors in the field of organization and management. According to Stephen Robbins (1990:173) in his book “*Organisation Theory-Structure, Design and Applications*”, as well as Richard Daft (2014:88) in the entitled “*Organization Theory and Design*”, technological, and environmental factors have a direct impact on structural complexity. That is, upgrading the level of technology in the organization as well as the complexity of the organization's environment will also complicate its structure.

On the other hand, technological factors also affect the environment of the organization. Complex technologies offer substantial economic benefits, and they are difficult to invent and to imitate, and they refuse a fast dissemination. So, they motivates the idea that regions' competitive advantages and, in consequence, their economic growth, originate in their ability to produce and utilize complex technologies (Mewes and Broekel, 2020). Thus, based on deductive reasoning and moving from macro theories to factors and variables, the theoretical model consisting of the mentioned complexity factors, and their relationship are shown in figure 1.

Figure 1. The Framework of the Research



As a result of reviewing the literature and considering all aspects and according to the components of the conceptual model and the relationships created in the model the research hypotheses will be as follows.

H₁: Technological complexity affects the structural complexity in large construction projects of Iran.

H₂: Technological complexity affects the environmental complexity in large construction projects of Iran.

H₃: Environmental complexity affects the structural complexity in large construction projects of Iran.

H₄: Structural complexity affects the project complexity in large construction projects of Iran.

H₅: Technological complexity affects the project complexity in large construction projects of Iran.

H₆: Environmental complexity affects the project complexity in large construction projects of Iran.

4. RESEARCH METHODOLOGY

The main purpose of this study is to identify the factors and variables of project complexity that can be a basis for assessing the complexity of the project in the field of construction. Since based on deductive reasoning these factors and variables have been identified through the literature review, first the researcher has used multiple

case study strategy to seek the opinions of experts in several large projects about these factors. This strategy is consisted with research objective because the case study is an appropriate method for emerging fields of research (Bérubé and Noël, 2011), but since there is still no consensus on the project complexity literature (Bakhshi et al., 2016; San Cristóbal et al., 2018), it is necessary for the researcher to know the opinion of construction project experts on the components of the model. Therefore, in the second stage, a survey of experts in the field of project management has been conducted. So, survey is the method of research to collect data. For this purpose, A questionnaire containing 36 questions was designed which literature review and information extracted from the interviews conducted from the case study in the first stage were the basis of all the questions. Before testing the model, the validity and reliability of the questionnaire were examined.

First, internal compatibility and reliability were evaluated using Cronbach's alpha technique. The results show that the values of Cronbach's alpha for the constructs was greater than 0.70 (Hair et al., 2017), indicating an adequate internal consistency. The table 5 shows Cronbach's alpha results for research structures. The content validity method was used to determine the validity. In this method, the validity of the measurement tool is examined through the opinions of experts. In this research, the items of the questionnaire were provided to the project management specialists several times and by applying their opinions, the final questions were approved. The population of this study includes experts and managers of public construction projects in Iran. This community has been emphasized because most public construction projects such as bridges, large buildings and towers, tunnels, etc. are large and complex projects (Brockmann and Girmscheid, 2007; Flyvbjerg, 2014) and they have important impact in macroeconomics. The conditions of time, place, and cost do not allow the study of the whole population (Bell et al., 2018).

Thus, the researcher must choose samples. In this research, stratified sampling method is used because the researcher is being sure that the members of the study population (project as case) are different in terms of characteristics and traits (Bell et al., 2018), and their views about PM strategies are different. The stratified sampling model gives the researcher a good opportunity to generalize the number of samples to all specialized groups in the cases and select a sample from each group within the case, in proportion to the number of members. Table 1 indicates the number of specialists in each project that make up the statistical population.

Table 1. Distribution of the Groups in the Projects

Project	Project Code	Design	Test / QC	Construct	Leadership	Electro-Mechanics	Networking	Population
Sadr	A	17	22	75	15	25	15	169
Paradise	B	15	17	45	14	15	15	121
Iran Mall	C	20	25	82	17	30	16	190
Tehran-Shomal	D	15	18	70	15	17	15	150
Shahr-e-jadid Hashtgerd	E	18	20	80	17	18	17	170
	Total	85	102	352	78	105	78	800

If the researcher selects 15% of the statistical population as the samples to ensure the validity of statistical tests in later stages, the number of samples (n) will be 120. Accordingly, the sample ratio of each group will be as shown in Table 2. To select the samples within each team in the next step, the researcher will use a simple random sampling method. Using this method gives all team members an equal chance to be selected as a sample.

Table 2. Sample Ratio of Each Group in the Projects

Project code	Design			Test / QC			Construction			Leadership			Electro-mechanic			Networking			Population		
A	17	0.10	3	22	0.13	3	75	0.44	11	15	0.09	2	25	0.15	4	15	0.09	2	169	0.21	25
B	15	0.12	2	17	0.14	3	45	0.37	7	14	0.12	2	15	0.12	2	15	0.12	2	121	0.15	18
C	20	0.11	3	25	0.13	4	82	0.43	12	17	0.09	3	30	0.16	5	16	0.08	2	190	0.24	29
D	15	0.10	2	18	0.12	3	70	0.47	11	15	0.10	2	17	0.11	3	15	0.10	2	150	0.19	23
E	18	0.11	3	20	0.12	3	80	0.47	12	17	0.10	3	18	0.11	3	17	0.10	3	170	0.21	26
Total	85	0.11	13	102	0.13	15	352	0.44	53	78	0.10	12	105	0.13	16	78	0.10	12	800	1.00	120

Structural equation modeling has been used to analyze the data and identify the relationships between the factors and determine the share of each of them. Structural equation modeling is a comprehensive statistical approach to test hypotheses about the relationships between observed variables and latent variables. Through this method, the acceptability of the theoretical model can be tested by the study population, and since most of the variables

affecting the complexity of the project are hidden, it is necessary to use this method. For this analysis, the software Amos27 and SPSS27 were used, the report of which is presented in the next section.

5. THE FINDINGS AND DISCUSSION

5.1. General Findings

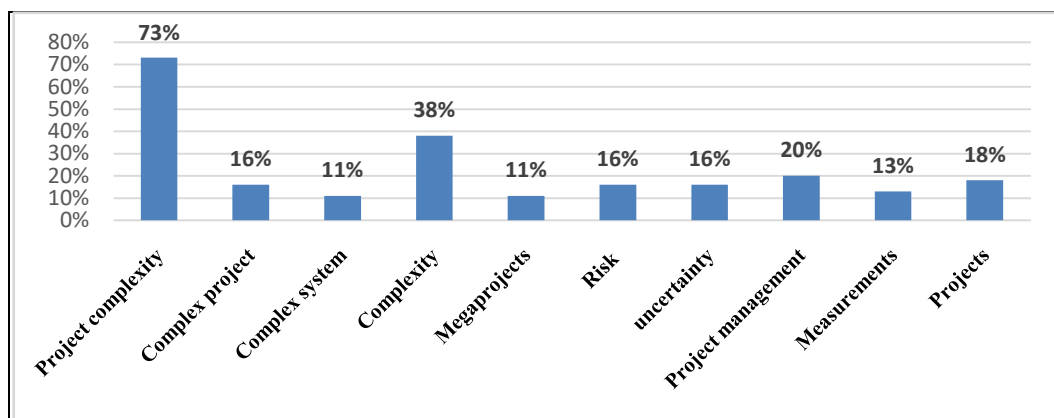
In the first part of the paper, the project complexity was examined theoretically and historically based on the articles extracted in the last three decades (from 1991 to 2020). In the first stage, articles were extracted that were like or close to the research topic. Then, all extracted articles were reviewed. Titles, abstracts, keywords, headings, conclusions, year of writing, and database were considered to review the articles. From the collection of articles, some were selected and studied in full. The purpose of a full study of these papers was to extract the following: (1) Define the complexity of the project, especially in the field of construction, (2) Identifying complex projects conceptual frameworks in construction area, and (3) Identifying the factors affecting the complexity of the project. Table 3 shows the frequency of extracted papers based on database, years, and field of concentration in the articles.

Table 3. Frequency of Extracted Articles Based on Three Items

Database/ Publication Periods and Fields	Frequency	Percentage	
Database Source	Science Direct	14	62%
	Scopus	43	20%
	Intonational Journals of PM	8	11%
	Other Databases	5	7%
Publication Periods	1991-2000	13	18%
	2001-2010	23	33%
	2011-2020	34	49%
Concentrated Filed / Area	General	53	76%
	System	6	9%
	Social and Economic	3	4%
	Construction	8	11%

The entire keywords of the papers were completely extracted and listed. The purpose of the keyword review was to evaluate the similarity and closeness of the selected articles to the research topic. There were more than 25 different keywords in the articles, some of which had a frequency of 1 or 2, but others had more frequencies. Because it was not possible to show all of them in a chart, therefore, in the figure 2 was provided only the frequency more than 10%. As the figure shows, most frequencies belong to project complexity (73%). It means, most of the selected papers were relevant to the research topic, and the extracted data will be valid.

Figure 2. Frequency of Keywords Items in the Selected Papers



As mentioned, many various definitions of project complexity have been provided, but there is no consensus among experts. As a result, it was not found a definition which was universally accepted. So, the researchers reviewed the various definitions in the articles and made a list of them. Then databases were consulted to extract the number of citations to the articles because the number of citations can be a good measure of acceptance of the definition by other researchers.

Table 4 shows these definitions and their frequency. As the table shows, the highest frequency of citations belongs to Williams (960), Baccharini (791), and Tatikonada et al. (727) citations. This means that most of the reviewed articles have named these authors and their articles are considered as references.

Table 4. List of Project Complexity Definitions

	Author(s)	Some of the Project Complexity Definition	Citation
1	Williams (1999)	He refers to definition of Baccharini in his research	960
2	Baccharini (1996)	Consisting of many varied interrelated parts, and complicated, involved, intricate	791
3	Turner et al. (1993)	A definition of a complex project warranting examination would be “ <i>a complex project is one which exhibits a high degree of uncertainty and unpredictability, emanating from both the project itself and its context</i> ”	766
4	Tatikonada et al. (2000)	The nature, quantity and magnitude of organizational subtasks and subtask interactions posed by the project	727
5	Cicmil et al. (2005)	Invokes ambiguity, paradox and the dimensions of time, space, and power of the organizing processes in project settings	296
6	Vidal et al. (2008)	Difficult to understand, foresee and keep under control its overall behaviour, even when given reasonably complete information about the project system	214
7	Remington et al. (2009)	Several characteristics to a degree, or level of severity, that makes it extremely difficult to predict project outcomes, to control or manage project	113
8	Xia and Chan (2011)	Project complexity will influence the project performance and eventually affect the success of a project	82
9	Ellinas et al. (2016)	Complexity is often quoted as an independent variable that challenges the utility of traditional project management tools and techniques.	78
10	DeRosa et al. (2008)	The complexity of a problem situation stems from its openness, interdependence of contributing factors and multi-scalarity	55
	The Collins Dictionary	Defines complexity as “ <i>the state or quality of being intricate or complex</i> ” where complex is defined as “made up of various interconnected parts”.	-
11	APM (2008)	The APM describe a complex project as one which will typically involve interaction between several organizations and or different units in the same organization requiring the coordination of the work of several disciplines and involve a wide range of project management methods, tools, and techniques.	-

5.2. Testing the Research Model and Hypotheses

The structural equation model is analyzed using the statistical computer program Amos27. The questionnaire contained 30 variables representing 10 latent variables. To examine the measurement model, the researcher develops a confirmatory factor analysis. Before testing the model and research hypotheses, Cronbach's alpha test showed that the items of each construct have high good validity. As Table 5 shows, it was obtained Cronbach's α values ranging from 0.753 to 0.833, which are adequate according to Porral and Mangin (2016).

Table 5. The Result of Cronbach's Alpha for the Items

Construct	Items	Cronbach's α
Structural Complexity	Organizational Structure	0.794
	Teams and Leadership	0.753
	Interested Parties	0.767
	Goals	0.747
Technological Complexity	Technical Factor	0.757
	Interdependency	0.746
	Project Operations	0.803
Environmental Complexity	Economic Factor	0.742
	Social and Cultural Factor	0.746
	Political Factor	0.744
Project Complexity	Structural Factors	0.767
	Technological Factors	0.832
	Environmental Factors	0.833

Structural equation modelling was used to test the hypothesized relationships, via the maximum likelihood estimator of Amos 27. The findings support the proposed conceptual model. According to Table 4, good fit indices show the fit of a model with the measured data. In general, each of the indicators obtained for the model is not solely due to the suitability or non-suitability of the model, but these indicators should be interpreted together. As can be seen, the main fit indices of the model are within an acceptable range.

Table 6. Fitting the Research Model

Indicator	Acceptable Amount	Calculated Value
$\chi^2 / (df)$	< 5 ¹	3.12
Probability Level	< 0.05	0.00
CFI	> 0.90	0.93
NFI	> 0.90	0.90
RFI	0.8 – 0.9	0.84
IFI	> 0.9	0.93
PNFI	> 0.6	0.6
RMSEA	< 0.08	0.07

As the table above shows, all indicators are at the standard level and confirm the model. So, the fit of the proposed model is confirmed. After testing the fit of the model of the research, using the critical ratio and foundation indices, the research hypotheses were tested, and their results are presented in Table 7. In this process, the significance level of 0.05 critical ratio (CR) must be greater than 1.96. Also, a value less than 0.05 for p-value indicates a significant difference calculated for regression weights (factor loads) with a value of zero at the confidence level of 0.95 (Calvo-Porrall and Lévy-Mangin, 2020).

Table 7. The Relationships among the Research Constructs

Constructs	Estimate	S.E.	C.R.	P-value	Result
Environmental < --- technological	-0.975	0.185	-5,270	0.00	Supported
Structural < --- technological	-0.238	0.065	-3,659	0.00	Supported
Structural < --- environmental	0.051	0.018	2,858	0.004	Supported
Complexity < --- technological	0.151	0.094	1,602	0.109	Not supported
Complexity < --- environmental	-0.009	0.026	-0.348	0.728	Not supported
Complexity < --- Structural	-1,563	0.350	-4,461	0.00	Supported

The probability of getting a critical ratio as larger as 5,270 in absolute value is 0.001. In other words, the regression weight for technological complexity in the prediction on environmental complexity is significantly different from zero at the 0.001 level (two tailed). In addition, the regression weight estimate, 0.975 has a standard error of 0.185. So, it can be said, when technological complexity goes up by 1, environmental complexity goes down by 0.975. In addition, the probability of getting a critical ratio as larger as 3,659 in absolute value is 0.001. In other words, the regression weight for technological complexity in the prediction on structural complexity is significantly different from zero at the 0.001 level (two tailed). In addition, the regression weight estimate, 0.238 has a standard error of about 0.065.

Thus, it can be said, when technological complexity goes up by 1, structural complexity goes down by 0.238. Also, the probability of getting a critical ratio as larger as 2,858 in absolute value is 0.004. In other words, the regression weight for environmental complexity in the prediction on structural complexity is significantly different from zero at the 0.001 level (two tailed). In addition, the regression weight estimate, 0.051 has a standard error of about 0.018. So, it can be said, when environmental complexity goes up by 1, structural complexity goes up by 0.051. Furthermore, the probability of getting a critical ratio as larger as 1,602 in absolute value is 0.109. In other words, the regression weight for technological complexity in the prediction on project complexity is not significantly different from zero at the 0.001 level (two tailed).

In addition, the regression weight estimate, 0.151 has a standard error of about 0.094. So, it can be said, when technological complexity goes up by 1, project complexity goes up by 0.151. The probability of getting a critical ratio as larger as 0.348 in absolute value is less than 0.728. In other words, the regression weight for environmental complexity in the prediction on project complexity is not significantly different from zero at the

1 The source is (Bollen and Long, 1993).

0.001 level (two tailed). In addition, the regression weight estimate, 0.009 has a standard error of about 0.026. So, it can be said, when environmental complexity goes up by 1, project complexity goes down by 0.009.

Finally, the probability of getting a critical ratio as larger as 4,461 in absolute value is less than 0.001. In other words, the regression weight for structural complexity in the prediction on project complexity is significantly different from zero at the 0.001 level (two tailed). In addition, the regression weight estimate, 1,563 has a standard error of about 0.350. So, it can be said, when structural complexity goes up by 1, project complexity goes down by 0.350.

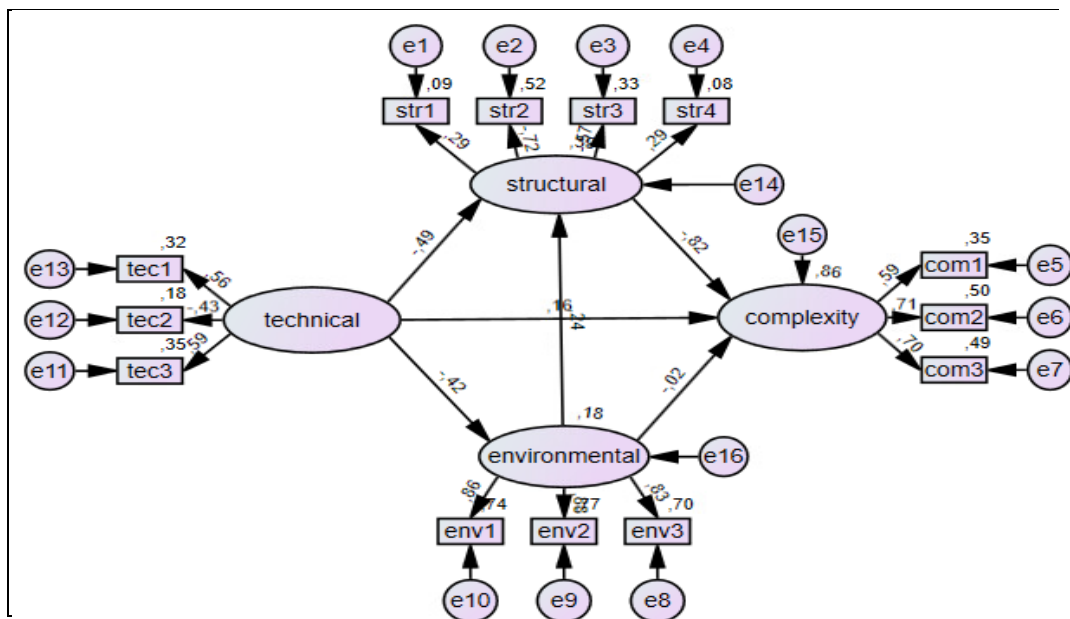
The table below shows the standard weight of each research component. As can be seen, all components have a significance level of less than 0.001. In this way it can be said that all components of research are significantly different from zero at the 0.001 level (two tailed). On the other hand, the estimate's signs of all components are positive. Thus, it can be said that all components have positive impacts of the project complexity so that some like str1, str4, envier 1 to 3 have more impacts than others.

Table 8. Estimate of the Research Components

Component	Estimate	S.E.	C.R.	P-Value
Str1	3,789	0.044	86,420	0.00
Str2	2,562	0.057	44,617	0.00
Str3	1,734	0.048	36,200	0.00
Str4	3,163	0.053	59,416	0.00
Tech1	1,959	0.045	43,918	0.00
Tech2	3,323	0.035	94,737	0.00
Tech3	2,037	0.040	50,425	0.00
Envir1	4,690	0.073	64,492	0.00
Envir2	4,571	0.074	61,412	0.00
Envir3	4,374	0.073	59,758	0.00
Comx1	2,834	0.042	67,425	0.00
Comx2	2,737	0.046	59,473	0.00
Comx3	3,160	0.044	71,097	0.00

Finally, Figure 3 indicates final structural model of the research. It shows the significant paths.

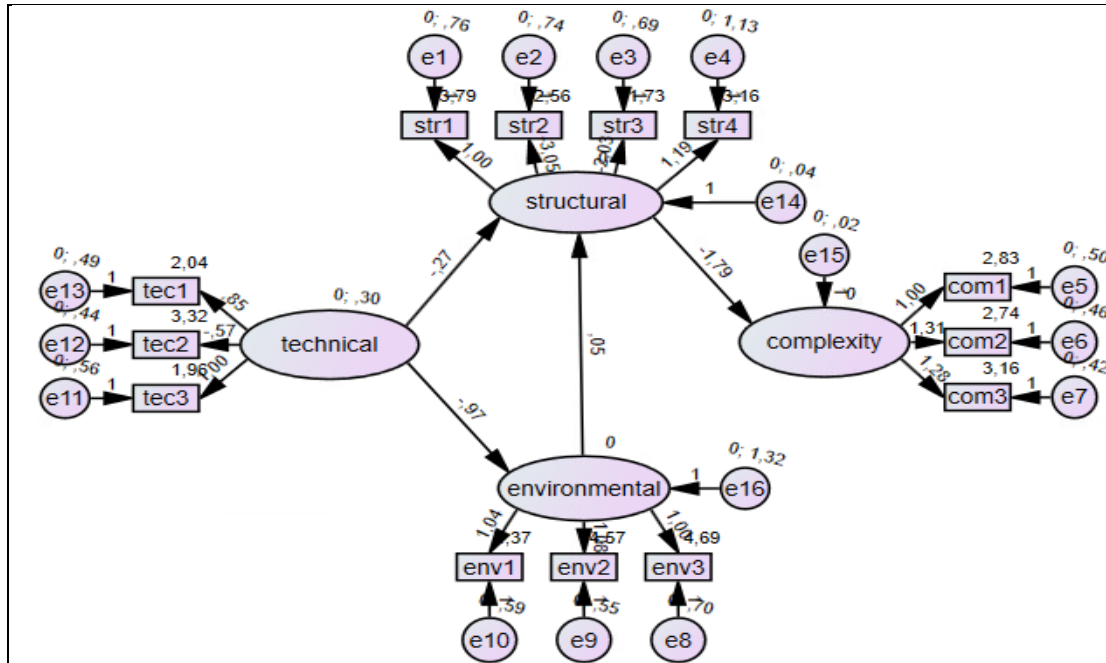
Figure 3. Estimated Model of the Research



As shown in the figure above, there is a direct relationship between the constructs of the model so that the relationship between technical complexity and structural complexity is 0.49, and the relation between structural complexity and project complexity is 0.82 while technical complexity has a 0.16 direct relationship with project complexity. That means, technical complexity with structural complexity can affect project complexity more than direct relation of these two. Furthermore, technical complexity has a direct and stronger relationship than

indirect relationship with project complexity. The weakest direct relationship is between environmental complexity and project complexity with 0.02. The results are also consistent based on P-values in Table 1. As can be seen, the P-values among technical complexity and structural complexity as well as structural complexity and project complexity are 0.00 which both are less than $\alpha=0.05$. This situation indicates a strong relationship between the variables. However, P-values among technical complexity and project complexity and, also, environmental complexity and project complexity are 0.109, 0.728 respectively, that is more than 0.05. Thus, the relationship among these variables is not enough strong when alpha is 0.05.

Figure 4. Adjusted Model of the Research



Since the relationship between these two factors and project complexity have not been confirmed, it is necessary to adjust the model. Therefore, Figure 4 shows the adjusted model.

Table 9. Parameters of Adjusted Model

Indicator	Acceptable Amount	Calculated Value
$\chi^2 / (df)$	<5	3.12
Probability Level	< 0.05	0.00
CFI	> 0.90	0.93
NFI	> 0.90	0.90
RFI	0.8 – 0.9	0.85
IFI	> 0.9	0.93
PNFI	> 0.6	0.61
RMSEA	< 0.08	0.07

The adjusted model shows that the relationships between the variables are strengthened and as shown in table 9, the fit parameters of the model are improved.

5.3. Discussion

The results of the analysis show that researchers have focused on various concepts of project complexity over the past three decades, but a deeper look at these concepts reveals that most of them are sub-factors of organizational, technological, and environmental complexities which have been emphasized in this study. Analysis of statistical data of this study also confirms that all three of these complexities have a significance level of less than 0.05. Therefore, the participants consider them as the main complexities of construction projects.

The number of frequencies of the extracted themes in this study confirms this issue. A review of the literature over the past three decades shows that structural and technological complexities have been emphasized by

researchers from the beginning so that technological complexity has been one of the main components of the research of Guidado (1992), Baccarini (1996), Williams (1999), and Tadikonda (2000). Structural complexity also has been suggested by Baccarini and Williams. In this study, technological complexity was emphasized by 90% of the participants, but structural complexity is a subset of organizational complexity. If we consider the project as a temporary organization (Sydow, 2018), it has a structure with its own complexities.

As Baccarini (1996) says “*structural complexity involves the scale of the work on the project*” and it refers to the degree to which a task is performed using task specific (as opposed to general purpose) knowledge, teams, interested parties, structures, and goals (Papaioannou and Koutselini, 2007; Robbins et al., 2005). A project is structurally complex when it is large scale, it has many vertical and horizontal differentiations, it is centralized in decision making, and there is a hierarchy system in communication (Robbins, 2005).

It is also structurally centralized and highly formalized (Robbins et al., 2005). Under a structural complexity definition, low structure is more complex than high structure, for example, unfamiliar tasks are more structurally complex than routine tasks (Gill, 2008). A complex organization is made up of different specialized teams and leadership. They as dynamic teams are involving in problem solving, decision making, and motivating in projects. It also has many stakeholders, workstreams or other elements, and many professionals work in (Harrin, 2014).

Stakeholders, including investors, contractors, and suppliers are one of the most important factors in complexity due to their different interests in the projects. Their goals are different from participating in a large project. Sometimes they are rivals. Thus, they add to the complexity and challenge project management. Projects are activities that are based on pre-defined goals. Project goals should be specific, measurable, and achievable. However, due to environmental changes and uncertainty in projects, ambiguity in goals arises. The more ambiguity, the more complexity in projects. Thus, as Bosch-Rekvelde et al. (2011) emphasized in their research, organizational complexity is the most important complexity in the project, and it is how multiple entities of an organization differentiate among themselves. We conclude that organizational complexity refers to the number of resources that are involved in a division, project, or team. If the size of the organizational structure or system is huge that organization is said to be complex.

Technical or technological complexity has the highest frequencies in the research. That is, 90% of the participants emphasized on technological as a main theme of the project complexity. Term of technological complexity first addressed with Baccarini (1996) and Williams (1999), but other researchers have followed them so that it can be seen in almost all complexity research (Remington and Pollack, 2007; San Cristóbal et al., 2018; Vidal and Marle, 2008; Xia and Chan, 2012).

Despite its theoretical relevance and an increasing empirical interest, measuring the complexity of technologies empirically is a complicated issue, and as Tom Broekel (2017) note: “*We do not have any easy way to measure complexity*” (Broekel, 2017). Technological complexity, differentiation would mean the number and diversity of inputs, outputs, tasks, or specialties; interdependency' would be the interdependencies between tasks, teams, technologies, or inputs (Williams, 1999). Therefore, the greater the degree of interdependence between different technologies, and between inputs, outputs, and processes, the higher the complexity of the technology (San Cristóbal et al., 2018). Large construction projects are done based on the latest methods and techniques in the field of building engineering. All activities are performed according to strict standards and instructions. They must be understandable, but a great deal of skill and expertise requires working with these technical instructions. As mentioned earlier, large construction projects require a great deal of financial, human, and raw material resources. Providing each of them is a big challenge for project management that requires various political lobbies and intensive negotiations. Failure to provide any of them at the specified times will delay the project activities and as a result will impose high costs and damages on the project.

Environmental the third complexity that has high frequency in the research. It often emphasized in the projects in the second and third periods of time that mentioned in figure 1. For example, Bosch-Rekvelde et al. (2011) added environmental complexity to Baccarini proposal giving rise to their TOE (technological, organizational, and environmental) framework. Environmental complexity refers to the number of elements in the organization's environment and their connections. In a highly complex environment, there are many variables, like economic, social, cultural, and political that can affect the projects complexity (Saylor Academy, 2012). High scores for complexity in this category imply high risks for delay and expensive resolution to lawsuits, public opposition, changes for political considerations, and unforeseen ecological impacts (Algeo, 2014; San Cristóbal et al., 2018). The projects always involve a lot of risk and uncertainty (Florice et al., 2016; San Cristóbal et al., 2018).

Although feasibility studies in construction projects help to better identify sources of uncertainty as well as provide effective risk management plans in projects (Stefánsdóttir, 2015), uncertainties affect the timing and resource consumption process (Frank and Dearden, 2003) and have negative consequences for projects. One of the unpredictable aspects of projects that add to its complexity is geological conditions. In a difficult natural situation, such as the collapse of a tunnel, or the collapse of a tall building during excavation, a project faces a dead end, and exiting it requires a lot of time and budget. A large project is affected by various factors and the so-called environment. Project management, in addition to internal regulations, must abide by local law or face public resistance. Local people and NGOs have the potential to delay projects. These projects may also destroy or disturb people's property. So, project management must satisfy them. These projects create inter-city or inter-provincial conflicts, and sometimes between countries. The construction of a dam in a region, city or country endangers the position of some people, and this is a cause of conflict. For example, the construction of the Grand Ethiopian Renaissance Dam (GERD) has caused severe conflicts between Ethiopia, Sudan, and Egypt, so that they have gone to war (Brooking, 2020). Based on data analysis and systematic review of research literature, with confirming the conceptual model, other items that have been emphasized in the literature by experts are added to the elements of the model. Thus, the final result is provided in the following framework (Table 10).

Table 10. Components of the Research Final Conceptual Framework

Theme	Main Themes	Categories	Variables
The factors affecting the assessment of projects complexity in construction field	Organizational Complexity	Structural	Differentiations
			Size
			Centralization and hierarch
		Goals	Achievable
			Measurable
			Ambiguity
		Interest Parties	Stakeholders
			Contractors
			Suppliers
		Teams and Leadership	Problem solving
			Decision making
			Dynamic
			Technological Complexity
Skill and expertise			
Standards			
Resources	Diversity of staff		
	Diversity of raw materials		
	Amount and diversity of finance		
Interdependency	Technology and process interdependencies		
	Components interdependencies		
	Specifications		
Project Operations	Safety		
	Speed		
	Quality		
Environmental Complexity	Project Site		Site lay-out
			Unpredictability of work of the site
			Site access
	Geological Conditions	Completely rocky environments	
		Earth instability	
		Earthquake	
	Neighboring Environment	Local Laws and regulations	
		Atmosphere	
		Property destruction	
	Risk and Uncertainty	Absence of knowledge	
		Inadequate information	
		Probability	

Source: The Researcher

In addition, as observed in the previous section, based on the current data from six hypotheses, four hypotheses were confirmed, but two hypotheses were not. Among the confirmed hypotheses, we can mention the relationship between environmental complexity and project complexity, which has been consistent with the complexity literature. In other words, the complexity literature confirms the result because it was expected when the complexity of the project environment, including economic, social, and political factors, increases, the complexity of the project increases too (Ishtiaq and Jahanzaib, 2017).

So, the result is also consistent with the literature, while the other three hypotheses, although confirmed, the results are not consistent with the literature. That is, the relationship between technological complexity and environmental complexity, the relationship between technological complexity and structural complexity, and the relationship between structural complexity and project complexity have been validated based on available data, but the research literature does not support them because based on literature, technological complexity can increase environmental complexity, technological complexity should increase structural complexity, and structural complexity can increase project complexity (Mewes and Broekel, 2020; Robbins, 1990).

Also, the structural complexity is expected to have a positive effect on the project complexity and increase it (San Cristóbal et al., 2018), while the correlation coefficients between them are negative. That is, given the available data, increases in independent variables decrease dependent variables, and this is not according to the literature of complexity. In addition, two hypotheses have not been confirmed. That is, the relationship between technological complexity and project complexity, as well as environmental complexity and project complexity, has not been confirmed, whereas according to the complexity literature, these relationships are expected to be confirmed (San Cristóbal et al., 2018; Vidal and Marle, 2008).

6. CONCLUSION

To achieve the research purposes, based on deductive reasoning, the literature was studied and the opinions of experts from 5 different projects in Iran were collected and analyzed using multiple case study and survey method. Organizational, technological, and environmental complexities were emphasized as the three main themes of the research conceptual framework based on the participants' opinions, which also have strong theoretical foundations in the literature.

Also, among the various concepts extracted from the literature that were emphasized through the survey, for each of the three main complexities, four categories or factors were considered. In the selection of categories, in addition to their frequency, there was also theoretical support in the literature. Finally, each category consists of several variables. As mentioned, these variables can be measured in construction projects and can be evaluated using specific criteria.

The researcher expects the results of this study to help identify the factors of project complexity in the field of construction and be effective in managing the complexity of the project in the field of construction. Its results will be the basis for future research, especially research on the complexity assessment system of construction projects. Also, according to a purely scientific study, this research will develop and improve the definitions of project complexity, structural, technological, and environmental complexity factors, and identify its components to improve the conceptual framework in this field.

Finally, it can be said that based on the data, the statistical results are well explained, and the proposed model is approved, but due to the special conditions that exist in Iran we should be cautious in interpreting and using the results because the country is currently facing a crisis of US sanctions. So, the conditions governing the projects of this country seem a little different from others. In addition, the research population is limited to five cases while it better to expand it to the different cases and projects. To compensate for these limitations, all answers were matched to the literature to ensure their accuracy.

REFERENCES

- ALGEO, Chivonne (2014), “*Action Research in a Project Environment*”, **The Sage Encyclopedia of Action Research** (Eds. D. Coghlan, M. Brydon-Miller), Sage Publisher, Thousand Oaks, ss.659-661.
- BACCARINI, David (1996), “*The Concept of Project Complexity - A Review*”, **International Journal of Project Management**, S.14(4), ss.201-204.
- BAKHSHI, Javad, IRELAND, Vernon and GOROD, Alex (2016), “*Clarifying the Project Complexity Construct: Past, Present and Future*”, **International Journal of Project Management**, S.34(7), ss.1199-1213.
- BOSCH-REKVELDT, Marian, JONGKIND, Yuri, MOOI, Herman, BAKKER, Hans and VERBRAECK, Alexander (2011), “*Grasping Project Complexity in Large Engineering Projects: The TOE (Technical, Organizational and Environmental) Framework*”, **International Journal of Project Management**, S.29(6), ss.728-739.
- BROEKEL, Tom (2017), “*Measuring Technological Complexity-Current Approaches and a New Measure of Structural Complexity*”, **arXiv preprint arXiv:1708.07357**, <https://arxiv.org/pdf/1708.07357.pdf> (Erişim Tarihi: 03.08.2021).
- CALVO-PORRAL, Cristina and LÉVY-MANGIN, Jean-Pierre (2020), “*The Circular Economy Business Model: Examining Consumers’ Acceptance of Recycled Goods*”, **Administrative Sciences**, S.10(2), ss.(Article 28).
- CANADIAN CONSTRUCTION ASSOCIATION (2020), “*The Impact of the Construction Industry is Everywhere*”, **Value of Industry** (E-Article), <https://www.cca-acc.com/about-us/value-of-industry/> (Erişim Tarihi: 03.08.2021).
- CHAN, Wai-Ming (1998), “*Modelling Construction Durations for Public Housing Projects in Hong Kong*”, **Thesis**, The University of Hong Kong, Pokfulam (Hong Kong).
- DAFT, Richard L. (1998), **Organization Theory and Design**, South-Western College Publishing, Cincinnati – Ohio (US), 6th Edition.
- DOOLEY, Kevin (2002), “*Organizational Complexity*”, **International Encyclopedia of Business and Management**, S.6, ss.5013-5022.
- FLYVBJERG, Bent (2014), “*What You Should Know about Megaprojects and Why: an Overview*”, **Project Management Journal**, S.45(2), ss.6-19.
- FOROUHAR, Amir ve HASANKHANI, Mahnoosh (2018), “*Urban Renewal Mega Projects and Residents’ Quality of Life: Evidence from Historical Religious Center of Mashhad Metropolis*”, **Journal of Urban Health**, S.95(2), ss.232-244.
- FRANK, Jeremy and DEARDEN, Richard (2003), “*Scheduling in the Face of Uncertain Resource Consumption and Utility*”, **International Conference on Principles and Practice of Constraint Programming**, ss.832-836, <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.97.9666&rep=rep1&type=pdf> (Erişim Tarihi: 03.08.2021).
- GILL, T. Grandon (2008), “*Structural Complexity and Effective Informing*”, **Informing Science**, S.11, ss.253-279.
- HAIR, Joseph F., HULT, Tomas G., RINGLE, Christian M. and SARSTEDT, Marko (2017), **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Sage Publisher, Thousand Oaks, 2nd Edition.
- HARRIN, Elizabeth (2014), “*Three Types of Complexity*”, **The Money Files Blog**, <https://www.projectmanagement.com/blog-post/7405/3-Types-of-Complexity#:~:text=Structural%20complexity,and%20control%2C%20with%20many%20variables> (Erişim Tarihi: 03.08.2021).
- ISHTIAQ, Farhaj and JAHANZAIB, Mirza (2017), “*Impact of Project Complexity and Environmental Factors on Project Success: A Case of Oil and Gas Sector of Pakistan*”, **Journal of Basic and Applied Sciences**, S.13, ss.351-358.

- LITTLE, Todd (2005), “*Context-Adaptive Agility: Managing Complexity and Uncertainty*”, **IEEE Software**, S.22(3), ss.28-35.
- MEWES, Lars and BROEKEL, Tom (2020), “*Technological Complexity and Economic Growth of Regions*”, **Research Policy** (E-Article), <http://econ.geo.uu.nl/peeg/peeg2049.pdf> (Erişim Tarihi: 03.08.2021).
- MILES, Raymond E., SNOW, Charles C. and PFEFFER, Jeffrey (1974), “*Organization-Environment: Concepts and Issues*”, **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, S.13(3), ss.244-264.
- PAPAIIOANNOU, Maria and KOUTSELINI, Mary (2007), “*An Evaluation Model of Structural Complexity in Educational Systems*”, **The 3rd Hellenic Observatory PhD Symposium “Contemporary Greece: Structures, Context and Challenges”**, London School of Economics and Political Science Press, Londra.
- REMINGTON, Kaye and POLLACK, Julien (2007), **Tools for Complex Projects**, Gower Publishing, Aldershot - Hampshire (UK).
- REMINGTON, Kaye, ZOLIN, Roxanne and TURNER, Rodney (2009), “*A Model of Project Complexity: Distinguishing Dimensions of Complexity from Severity*”, **The 9th International Research Network of Project Management Conference**, 11-13 October 2009, Berlin (Germany), <https://eprints.qut.edu.au/29011/1/c29011.pdf> (Erişim Tarihi: 03.08.2021).
- ROBBINS, Stephen P. (1990), **Organization Theory: Structures, Designs, and Applications**, Pearson Education India Publisher, Londra (UK).
- ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A. and COULTER, Mary (2005), **Fundamental of Management: Essential Concepts and Applications**, Pearson Publisher, New Jersey (US), 5th Edition.
- SAN CRISTÓBAL, Jose R., CARRAL, Luis, DIAZ, Emma, FRAGUELA, Jose A. and IGLESIAS, Gregorio (2019), “*Complexity and Project Management: Challenges, Opportunities, and Future Research*”, **Hindawi Complexity**, S.2019(Special Issue), ss.1-10.
- SANTANA, Gerardo (1990), “*Classification of Construction Projects by Scales of Complexity*”, **International Journal of Project Management**, S.8(2), ss.102-104.
- STATISTA (2021), “*Gross Domestic Product at Basic Prices for the Construction Industry in Canada from 1997 to 2020*”, **Statista Corporate Web Page**, <https://www.statista.com/statistics/519742/gdp-for-construction-sector-in-canada/> (Erişim Tarihi: 03.08.2021).
- STEFÁNSDÓTTIR, Ásta Ósk (2015), “*Feasibility Studies in Construction Projects in Iceland*”, **Master Thesis**, Reykjavík University, Menntavegur (Iceland).
- TURNER, J. Rodney and COCHRANE, Robert A. (1993), “*Goals-and-Methods Matrix: Coping with Projects with ill Defined Goals and/or Methods of Achieving them*”, **International Journal of Project Management**, S.11(2), ss.93-102.
- VENKATESH, Prasad Kudrekodlu and VENKATESAN, Vasugi (2017), “*Delays in Construction Projects: A Review of Causes, Need & Scope for Further Research*”, **Malaysian Construction Research Journal**, S.23(3), ss.89-113.
- VIDAL, Ludovic-Alexandre and MARLE, Franck (2008), “*Understanding Project Complexity: Implications on Project Management*”, **Kybernetes**, S.37(8), ss.1094-1110.
- WILLIAMS, T. Manuela (1999), “*The Need for New Paradigms for Complex Projects*”, **International Journal of Project Management**, S.17(5), ss.269-273.
- XIA, Bo and CHAN, Albert P. (2012), “*Measuring Complexity for Building Projects: A Delphi Study*”, **Engineering, Construction and Architectural Management**, S.19(1), ss.7-24.
- YANOVSKI, Roy, NELSON, Peter A. and ABELSON, Avigdor (2017), “*Structural Complexity in Coral Reefs: Examination of A Novel Evaluation Tool on Different Spatial Scales*”, **Frontiers in Ecology and Evolution**, S.5, ss.1-9(Article 27).

Turkey and Russia in Central Asia after 2003: The Shift from a Strategy of Competition and Conflict to a Strategy of Cooperation and Partnership

2003 Sonrası Orta Asya'da Türkiye ve Rusya: Rekabet ve Çatışma Stratejisinden İşbirliği ve Ortaklık Stratejisine Kayış

Hüsamettin İNAÇ

*Prof. Dr., Kütahya Dumlupınar University,
FEAS, Political Science and International Relations Department,
husamettininac@yahoo.com
<https://orcid.org/0000-0002-6922-2010>*

Makale Başvuru Tarihi: 07.12.2022

Makale Kabul Tarihi: 24.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Aymene HADJI

*Expert of Science, Kütahya Dumlupınar University,
The Institute of Postgraduate Education, History Department,
aimen.hadji94@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3564-7077>*

ÖZET

Soğuk Savaşın sona ermesinin akabinde Sovyetler Birliği'nin uluslararası sahneden çekilmesi, Kafkasya ve Orta Asya'da bağımsızlığını kazanmış yeni ülkelerin ortaya çıkması Türkiye ve Rusya'yı kendi yerel ve uluslararası güvenlik politikalarını yeniden kurgulamaya zorladı. Putin'in 2000 ve Erdoğan'ın 2002 yıllarında iktidara gelmeleriyle birlikte Türkiye ve Rusya aralarındaki problemleri çözmek için yerel bölgesel yaklaşımlarında proaktif bir tutum sergilemeyi tercih etti ve bu geçiş coğrafyasında oldukça karmaşık bir nitelik taşıyan ekonomik, siyasi ve kültürel ilişkiler seti üzerinden bir etkileşim içerisine girdi. Bu bağlamda bu çalışma, Türkiye'nin Orta Asya'da izlediği grand stratejinin ilkelerini deskriptif ve normatif bir bakış açısından analiz etmeyi ve aynı bölgede Rusya'nın benimsediği ana stratejileri tanımlamanın yanı sıra Türkiye'nin stratejileriyle mukayese etmeyi amaçlamaktadır. Nitekim her ne kadar Orta Asya ve diğer coğrafyalarda Rusya ve Türkiye arasında çok net bazı ihtilaflar bulunsa da bu ihtilaflar bu iki güç arasında askeri bir çatışmaya dönüşmemiştir. Buna ilaveten, çalışmamızın başından sonuna iddia ettiğimiz bir tezimizi ispata çalışacağız: Türkiye ve Rusya'nın bölgenin gerçeklerini dikkate alan normatif bir bakış açısıyla kendi yaklaşımlarını armonize eden uygulanabilir ve gerçekçi yeni bir plan geliştirmeleri ihtiyacı ve mecburiyeti... Tam da bu nedenle bu çalışma bölgede her iki aktörün kültürel, ekonomik ve siyasi ilişkilerini karşılıklı güçlendirebilmeleri için gerekli yapısal ve kurumsal şartları inşa etmeleri gerektiği tezine dayanmaktadır.

ABSTRACT

After the end of the Cold War and the dissolution of the Soviet Union, the emergence of newly independent states in the Caucasus and Central Asia, forced Turkey and Russia to restructure their regional and international security policies. Since the Erdogan took power in 2002 and Putin took power in 2000, Turkey and Russia have been interacting with this transitional geography, with a complex set of economic, political, and cultural relations, each trying to take a proactive stance in the regional political approach to solving the problems between them. This study discusses the principles of Turkey's grand strategy in the Central Asian region from a descriptive and normative point of view and then proceeds to define and compare it with Russia's main strategies in the same region. While there are some clear conflicts between Turkey and the Russians in Central Asia and beyond, there are no military conflicts between the two powers. In addition, we will discuss through the study the need for both Turkey and Russia to develop a new, practical, and realistic plan regarding the Central Asian region, in order to combine their normative viewpoint with the reality of the region. The study asserts that in order to strengthen cultural, economic, and political relations with the region, the necessary structural and institutional conditions must first be created.

Anahtar Kelimeler:

*Orta Asya,
Türkiye ve Rusya'nın
Güvenlik Politikaları,
Soğuk Savaş,
Güvenlik Stratejileri,
Jeopolitik Zorunluluk,*

Keywords:

*Central Asia,
The Security Policies of
Turkey and Russia,
Cold War,
The Security Strategies,
Geopolitical Necessity,*

1. INTRODUCTION

The expected collapse of the Soviet Union in the late twentieth century left many geopolitical changes, so that one of its most important results was the emergence of new entities and states that were somewhat loaded with the heritage of the Soviet state seeking to adapt to the international system. Among these countries were the Central Asian republics: Tajikistan, Uzbekistan, Turkmenistan, Kazakhstan, and Kyrgyzstan. And after the relative recovery of the political system in Russia after the advent of Vladimir Putin to power on December 31, 1999, Russia sought in this situation to restore its previous glories at the global level or even at the regional level similar to the Central Asian region, which it considered its area of influence, especially since it has the vocabulary of power that qualifies it to compete with the United States internationally and to confront the regional forces, especially Turkey, or at least to confront Its strategy in the regions of Central Asia, which Turkey considers its vital field.

And as a realistic result of the intertwining of historical, cultural, religious, political, geographical and linguistic ties and knowledge. Russia and Turkey, in the context of their international strategies aimed at regaining influence for the Russians, finding a foothold for the Turks, and imposing their economic and military model. These two powers have sought to have a prominent position in these republics for many reasons related to their strategic priorities in the Middle East in particular and Asia in general. For this, various tools were used, including direct intervention, taking advantage of the republics' need for external support in general, to get rid of the crises that these republics inherited for decades.

The importance of the study comes through its connection with the subject of the study (*space-time, the Central Asian region, and the new century*). Where the Central Asia region, as we mentioned earlier, is one of the important regions in the world today, and it is a region that remained for a period of time under the control of Tsarist Russia and then lived for nearly seventy-five years under the control of communist rule, and although it has an Islamic majority, it lived cut off from the Islamic world Throughout that period, with its return to the fold of the Islamic world with a Turkish push after the dissolution of the Soviet Union, people were expecting more freedom, so these countries witnessed a remarkable trend towards religiosity, as well as the establishment of many political parties with Islamic orientations, but some of these popular trends collided with the intransigence of the ruling regimes that She is still running the country in exceptional circumstances. Hence, we present the main problem of the study: To what extent can the debate between the syndrome of cooperation and competition in Central Asia be dismantled between Russia and Turkey, in light of the impact of economic and geopolitical factors in extending influence in the region ? In order to answer this problem, the following sub-questions must be answered first;

- What is the geographical and geopolitical importance of Central Asia for Turkey and Russia?
- What is the strategy of Turkey and Russia in this space?
- What are the points of contradiction and contrast to the Turkish-Russian interests in Central Asia?
- What are the Russian-Turkish cooperation and partnership magazines in Central Asia?

As a supposed answer to this problem, the following hypothesis was put forward: The economic data and geopolitical shifts that afflict Central Asia play a major role in creating a competitive environment between Russia and Turkey.

To analyze the problem posed, and to try to research the hypothesis developed by the study, we used the descriptive method in order to explore and review the most important strategies and measures taken since Presidents Vladimir Putin and Recep Tayyip Erdogan assumed power in their countries, as well as to track the development of the foreign policy of the two countries towards this region of the world. We will also use a case study approach to answer the problem through data collection and analysis.

2. THE GEOGRAPHICAL AND GEOPOLITICAL IMPORTANCE OF CENTRAL ASIA FOR TURKEY AND RUSSIA

Central Asia is a closed geographic region “*not in the full sense defined by international relations for the concept of the region*” (Duarte, 2014) located in the heart of the Asian continent, which has turned into a region of international attraction with major powers such as Russia, China and the United States of America, or some emerging regional powers such as Turkey and Iran (Selim, Mohamed El-Sayed, 2020).

There is no agreement in the geopolitical literature on the definition of Central Asia, except for the agreement that it is located in the heart of the Asian continent. Geoffrey Wheeler, one of the largest specialists in Central Asian affairs, defines a narrow geographical definition, as he limits it to some of the newly independent republics of the Soviet Union in the heart of Asia, namely: Tajikistan, Uzbekistan, Kyrgyzstan and Turkmenistan, and excludes the Republic of Kazakhstan (Wheeler, 1964). While the Encyclopedia Britannica defines Central Asia more broadly to include the region that extends east of the line extending southeast of the Ural Sea and the Caspian Sea to northwest China and Mongolia, and extends longitudinally from southern Siberia in the north to northern Iran and Afghanistan in the south (Britannica, 1823). This geographical area includes Mongolia, the southern part of Siberia, the northern parts of Afghanistan and Iran, in addition to Tajikistan, Uzbekistan, Kyrgyzstan, Turkmenistan, and Kazakhstan (Britannica, 1823).

Figure 1. Central Asia Map



So, it is clear that Wheeler adopted a geographic-religious criterion to define the region, and the exception of Kazakhstan may be due to the large number of Russians living in Kazakhstan, which does not make the Kazakhs a majority in it, while the Encyclopedia Britannica relied on the geographical criterion. Central Asia is one of the strategic regions that lie within the geopolitical and strategic scope of the Eurasia region, and its geographical and natural extension has given it geopolitical importance as a link between Europe and Asia and a bridge linking the north to the south and the east to the west.

Finally, the Central Asian region is of great geostrategic importance, according to MacNaider (*the author of the geographical axis theory of history*), who said that whoever controls Central Asia controls the world (Al-Saad, 2020). Any region usually derives its status from its geographical location, the size of its resources, the importance of these resources in the international economy, the advantages inherent in them, the challenges and risks they pose, as well as some cultural and civilizational considerations. These are all found in Central Asian countries. The status of Central Asia is not a modern imposed by the emerging conditions in the period after the end of the Cold War. Since the third century BC, this region gained its strategic importance through what was known as the Silk Road extending from China to the Mediterranean, which today has turned into an important corridor for oil and gas pipelines (Arafat, 2007).

- **For Russia:** If we look at the Russian Federation and its geopolitical field towards this region, we find that it is related to its southern geopolitical field, whose center is the republics of Central Asia. The connection is made through Kazakhstan, which has a long border with it and shores in the Caspian Sea with Turkmenistan (Abbasi, 2007). The geostrategic and geopolitical field of the Central Asian countries established for Russia a geopolitical depth that reached the extent of the third century after this area was called the Silk Road from China in the east to the Mediterranean in the west. The specialists in Russian affairs agree on several considerations that gave importance to Central Asia for Russia (Javaid, 2021) which are as follows;
 - Central Asia is the heart of Asia, the center of the world, and an incubator for economic and commercial advantages.
 - It has a border contact with all relevant nations and nationalities in the Asian and Mediterranean continent, China, Turkey, and overlooks the Indian subcontinent, and it forms a buffer zone between the various economic and military powers (Javaid, 2021).
 - The expansion of its area enabled it to acquire different resources and multiple national differences, and Russia is aware of the size of the loss that could result in losing this.
 - Central Asia constitutes a social, political and cultural dilemma between Russia, Turkey and a bridge between Islam and Christianity, and Russia wants to be the link between those republics towards the global economy (transfer of gas and oil) (Al-Saad, 2020).
- **For Turkey:** Although Turkey does not have direct geographical links with Central Asia, it is the “*motherland*” of the peoples of those countries, due to its Turkish heritage, to the extent that Turkey does not call that region the term Central Asia, but rather calls it Turkestan to confirm its cultural identity (Hamzaoglu, 2022). There are many factors that make Central Asia of great importance to Turkey. First of all, the Central Asian countries constitute a geographical barrier between Russia and China, as we mentioned earlier, and occupy an area between China, Russia and Iran, all of which are competing countries to varying degrees for Turkey. Also, all Central Asian countries have access to the Caspian Sea, which is very rich in oil and gas, and represents the second largest oil reserves in the world (Al-Tayee, 2015). The large area of Central Asia, which amounts to nearly 4 million square kilometers, is larger than all the European countries combined. Despite the multiplicity of languages and ethnic groups in that region, the Turkish groups are strong and provide Turkey with natural access and penetration. Turkish soft power succeeded in exploiting this through a number of popular Turkish language TV series, university partnerships, and Islamic missionary activities. Thus, these strategies contributed to the increase in Turkey's popularity, at the level of the elites and masses in Central Asia. Given the geostrategic importance of Central Asia, Turkey's foreign policy efforts in this region have paid off (Sharifzada, 2019).

3. THE STRATEGY OF TURKEY AND RUSSIA IN THIS SPACE

3.1. Turkish Strategy Implementation Mechanisms

The Geopolitical developments have given Ankara an opportunity to reorient its policy towards the region. This new policy was approved and supported by the United States, which considers Turkey an important element in confronting what it calls the Iranian threat in the region. After the vacuum created by the disintegration of the Soviet Union, the Turkish penetration into Central Asia began based on the image of Turkey in the Muslim republics of Central Asia (*that is, the Turkish model of laic, democratic politically, advanced, economically developed and culturally open state*), which is what the regimes of the Islamic republics seek to emulate and reproduce since its independence. The cultural component has formed the cornerstone of the Turkish strategy in its relations with the group of emerging countries in Central Asia. The presence of a Turkish world (*that is, using the Turkish language*) extending from the Balkans to the western borders of China, with a population of more than 120 million people, gives Turkey the possibility to establish economic, cultural, and political ties quickly and facilitates the process of Turkish penetration without many obstacles. However, the developments that took place in the region with the presence of many factors constituted obstacles to of the Turkish Big Brother policy (Çiçek, 2019).

Among the most prominent of these factors are the deteriorating economic conditions in the region, in addition to the weakening of the cultural bond as a result of the policies of the Tsarist and Soviet eras that affected the

cultural identity of the peoples of the region (Eren, 2017). This forced Turkey to adopt a new, more realistic policy towards the region and towards the capabilities of the Turkish state itself. This realism was manifested in focusing on economic and energy considerations and became the main focus of Turkish policy towards the region - the Caspian Sea and Central Asia - which in turn received American support for the construction of pipelines to transport oil and gas from Central Asia to the Turkish port of Ceyhan via the “*Baku-Ceyhan 1,700 km long Baku-Tbilisi-Erzurum gas pipeline*” line in order to avoid for its passage through Russian or Iranian territory in what is known as the “pipe war” (Wheele, 2013). In terms of economic cooperation, Turkey established the Turkish Agency for Technical and Economic Cooperation in 1992, which was entrusted with contributing to economic and industrial activities in Central Asia by providing financial aid and developing the banking and financial services sector (Wheele, 2013).

The Turkish private sector also played a prominent role in the economic, industrial and commercial construction in the independent republics. In terms of cultural and practical cooperation, Turkey has built scientific bodies from universities and high schools and provided thousands of university scholarships to students from Central Asian countries. Nevertheless, the Turkish strategy in Central Asia faces many obstacles, the most important of which are: intense economic competition from the most advanced economic powers, such as the European Union countries, China, Russia and the United States of America, the weakness of the Turkish economy and the lack of Turkish financial capabilities in the face of economic difficulties in the Central Asian countries, and conflict Turkish interests are with regional players in the region, especially Russia (Sharifzada, 2019).

In terms of security strategy, according to the analyzes, Turkey today shares “*particular concerns about destabilizing factors such as extremist movements, drug and weapons smuggling, and terrorist activities within the Central Asian republics... As such, the government provides financial assistance and military training to these countries along with their development*”. Capacity assistance, while providing Turkish equipment and training to Kyrgyzstan and Uzbekistan to help prepare their forces for counterinsurgency. Working closely with the two countries’ special forces in training since 1999, Turkey has hosted the NATO Partnerships for Peace Training Center in Ankara, where military personnel from different Central Asian countries have attended (Alagoz, 2021). In 2012, Turkey agreed to provide military assistance to Kyrgyzstan to fight terrorism, drug smuggling, illegal immigration and strengthen the defense and security sectors. In 2013, Turkey also proposed that it would help Kyrgyzstan convert the NATO military base in Manas into a commercial airport. The Turkish Aid budget has funded police training programs in Kyrgyzstan, Uzbekistan and Kazakhstan, and judges and prosecutors have been trained in Kazakhstan (Wheele, 2013).

3.2. Russian Strategy in Central Asia

The collapse of the former Soviet Union led to a decline in Moscow's influence in the global strategic balance equation, which had negative repercussions on Moscow's international and regional relations, and led to the decline of Russian influence in many areas of the Soviet legacy. Central Asia is considered one of the most important strategic areas in which Russian influence began to decline immediately after declaring its independence from the Soviet Union, as it was the first to declare its independence only three days after the fall of the Soviet Union. It is noted that the Russian foreign policy towards this region is still hostage to the historical backgrounds related to the geopolitical location of the region and the requirements of Russian national security. Historically, the Central Asian region is considered a Russian sphere of influence, which political literature is accustomed to describing as Russia’s back garden and subject to what these literature calls itself “*the Russian Monroe Doctrine for dealing with geopolitical excretions*” (Al-Saad, 2020).

This policy focused on confronting those challenges coming from all directions (China, Turkey, and Islamic movements) by reviving the Russian role in the region at all levels through a strategy with two perspectives, the first of which is “*European-Atlantic*” and the second is “*New Eurasian*” (Oliphant, 2013). According to the first perspective, Russia focused on integrating with Western civilization and encouraging Central Asia to move in the same direction, without actively interfering to protect its interests in Central Asia. But since 1999 and President Vladimir Putin took office, Russia began to shift towards a Eurasian vision that focuses on intervention to protect its interests in Central Asia and the Caucasus (Oliphant, 2013). After the September events, Russia felt that its national security was under serious threat due to political instability and the growth of separatist and Islamist movements in Central Asia. These challenges prompted Russia to maintain military bases in Tajikistan, Kazakhstan, Kyrgyzstan, and Turkmenistan in the international competition for the militarization of Central Asia (Abenstein, s.d.).

In terms of issues related to economic cooperation and trade exchange, Russia is working to increase economic cooperation in the fields of energy, transport and water with Central Asian countries, especially within the framework of regional integration and cooperation initiatives in the Shanghai Economic Cooperation Organization (Oliphant, 2013). Where Russia plays a prominent role in directing its foreign activity, the Russian Federation has become the only republic among the republics that has achieved economic progress in a short period of time, despite economic slippage, and for this reason it has taken this juncture in reorienting its foreign policies in the region, on a pragmatic basis, and has been able to strengthen its relations. This process became a matter of temptation to the countries of the region and enabled the Russian leadership to formulate its policies (Al-Naeli, 2017).

Russia is no longer the first trading partner of the five Central Asian countries as a whole, having been replaced by China in this role. However, Russia's economic participation in Central Asia is more plural and includes sectors such as mining, exploration and construction, the military-industrial complex, communications, transportation, and agriculture. The total trade volume in 2011 amounted to 27.3 billion dollars. The main exports of Russia to Central Asian countries are primarily manufactured goods: foodstuffs, machinery, textiles, and transport equipment (Petrov, 2013).

In order to pursue its economic interests, Moscow has launched a number of initiatives within the framework of Partnership and Cooperation so far: the Customs Union, the Eurasian Economic Community (EurAsEC), the Eurasian Development Bank, the Anti-Crisis Fund, the CIS Free Trade Area Agreement, Moscow has a number of instruments (multilateral and bilateral) in the economic sphere, and has a tendency to underestimate the economic scope or possibilities available to it (Petrov, 2013).

A significant part of Russian aid as development assistance is directed to the low-income countries of Central Asia, and this is done at the bilateral level, and within the framework of the Commonwealth of Independent States and Europe and Central Asia. This fact reflects Russia's modest participation in international development assistance programmes. The total amount of bilateral humanitarian aid provided by Russia, for example, to Kyrgyzstan after violent clashes in April and June 2010 was estimated at \$25 million. That compares with \$1.1 billion to Kyrgyzstan from international financial organizations earmarked within 30 months to revive the economy, as well as rebuild and rehabilitate destroyed buildings in the south of the country (Omelicheva, 2018).

As for the security aspect, Central Asia is a field for an arms market, and Russia's contribution to restructuring its armies and improving its military capabilities was an attractive factor in restoring balance in the region at the regional and international levels (El Imara, 2005).

The issue of economic cooperation between Russia and the countries of Central Asia as a whole is closely related to security issues, primarily countering drug trafficking from Central Asia to Russia, the amount of which is estimated (about 20 billion dollars or more (Oliphant, 2013). In Russia, regardless of the humanitarian impact, it constitutes an economic dimension, as elsewhere, and a major priority concern. Drug trafficking is financially underpinned by the illegal economic sector, corruption, and organized crime in both Russia and Central Asian countries. According to the United Nations, the Russian drug market accounts for 20% of the world's business, with annual revenues from all drug sales amounting to nearly \$13 billion. Thus, Russia has the second largest volume of drug turnover after Europe, with figures indicated as 26% and \$20 billion, respectively, according to the UN report (El Imara, 2005).

Russia is the most powerful security actor in the region. On one hand, it has the means to respond to a crisis and a presumed responsibility to engage. But on the other hand, it also has a clear reluctance to intervene and will only do so if Russian territory or major interests are at stake. This was seen during and after the 2010 Osh massacres in Kyrgyzstan (Oliphant, 2013), to which Russia failed to respond, as it did not consider the violence a direct threat to its interests. As multilateral arrangements (*Collective Security Treaty Organization, Shanghai Cooperation Organization*) play their role in Moscow's eyes, there is a strong feeling, and an important development in Russia's policy towards Central Asia, that bilateralism increasingly dominates in the security field. With the main focus on bilateral relations with Kyrgyzstan and Tajikistan, in the field of security and economic cooperation.

And through our study of the Russian strategy, an important question comes to mind: Is Russia trying to dominate Central Asia through this policy? Alvin Rubenstein believes that Russia is primarily concerned with protecting its interests, foremost of which is the fate of the Russians in those countries and the stability of security in that region, and that Russia is weak to the extent that it does not threaten the countries of Central Asia, and that the most that we can witness is the emergence of the "*Russian Monroe Doctrine*" in Asia Central,

whose basis is that Russia maintains security in Central Asia and protects it from the domination of neighboring countries. While Arthur Sagadev believes that Russia is trying to reformulate the politics of tsarist and communism hegemony in a new modern Russian form, and that Russia has not abandoned "*the ideology of the great power and the policies of the Russian mother*" (Al-Saad, 2020).

4. COMPETITION AND CONFLICT OF RUSSIAN INTERESTS WITH TURKISH INTERESTS

The Central Asian region constitutes one of the regions that have great importance in the calculations of the strategic interests of the regional powers adjacent to the region and the international powers. This strategic importance of the Central Asian region stems from being a strategic foothold for many regional and international powers. (Turkey, Iran, Russia) and the internationals (USA, China, the European Union), the competition has become taking multiple patterns from the positive pattern that supports international relations and the consolidation of influence to the negative pattern trying to limit the influence of all conflicting parties or the exclusion of the parties (Arafat, 2007).

With regard to Turkish aspirations for regional influence in Central Asia, based on the feeling of similar linguistic and ethnic identity with the Turkish peoples in the region. However, the Turkish political and military power limits its movements in obtaining the field for political influence despite the investment of its economic power, and thus the issue is not easy to implement (Hamzaoğlu, 2022).

As for the Russian Federation, it remains the central and influential factor in this region (the Caucasus and Central Asia), which sets the standards for local transformations in the region. We can see That the Russian leadership, especially the nationalists, who considered the revival of Russia's influence in Central Asia and the Caucasus as a sovereign national matter and a vital field for it, and on the other hand working to limit the movement of major actors such as the United States of America, the European Union and regional actors such as Turkey, Russia prefers to play the soft power card In this region politically and economically while maintaining Russian citizenship there (Hussein, 2012).

In addition to the old historical ties that link the Russian Federation and Turkey to the Central Asian republics, which extend to the era of the Tsars and the Ottomans, there are some vital factors that constitute a great contradiction in the policies, including (Hussein, 2012);

- The geopolitical dimension reflected on the national security and the higher interests of the country in Russia and Turkey.
- The economic factor of energy sources (oil and gas) and pipelines.
- The repercussions of the events of September 11, 2001 and the war on terror.
- The foreign presence (the United States) and the regional expansion of Israel and Iran.

Brzezinski summarizes Russia's situation in the Central Asian region by saying, "*Russia is much weaker than re-imposing its imperialist control in Central Asian , but much stronger than the possibility of getting it out of it for geographical, historical, cultural, ethnic and strategic reasons, and it will use all the available means to try to protect its interests in the region*" (Baev, 2010).

After the establishment of the Islamic republics in Central Asia, Turkey worked to establish national, religious, historical and cultural ties with these countries, which made these republics form with Turkey what can be called the Turkish world, which constituted a geo-economic, geo-cultural and geopolitical magnet for Turkey, given the resources that these republics enjoy Huge naturalness Turkey sought to frame its relations with these newly independent countries by planning to establish an economic organization with a national dimension, so it proposed the establishment of the Turkish World Council or the League of Turkish States (Bakı, 2016).

Turkey aims to adopt a greater leadership role in Eurasia and make itself a bridge linking Europe, the Caucasus and Central Asia. That is why Turkey established a doctrine based on nationalism as part of a grand vision of the neo-Ottoman project in Eurasia in order to gain influence in this area inhabited by people who belonged to The Ottoman Empire gave its economic orientation what would prepare it to find a solid economic ground that would allow it to engage in energy transfer projects to the West (Baev, 2010).

The crisis that occurred between Turkey and Russia in 2015 showed the reason for the Turkish orientation towards the region, which is to benefit from the energy resource and perhaps to compensate for the Turkish

suffering from its dependence on Russia in this field. What can be observed from the Turkish interaction with Central Asia and the can be summarized in (Davutoglu, 2014);

- The emotional and nationalistic ideological engagement taken from the imperial obsession and its distance from realism supported by pragmatism, but turkey accepted the presence of competing regional and international powers with interests and influence such as Russia, Iran, and the growing American European ambition there.
- Turkey, after a few years of interest and enthusiasm towards the region, found its outcome weak, according to Bulent Aras, who goes on to say that despite the strategic and security importance of the Caucasus and Central Asia, it remains far from Turkey, and this proposition was supported by Professor Ahmed Davutoglu in his book Strategic Depth. He considered that Turkey was not sufficiently prepared to deal with this region.

When analyzing the Turkish political orientation towards the Central Asian region, we see it linked to two main goals (Aref, 1992);

- Creating an economic grouping capable of containing all these republics and recovering some of what they lost in the Middle East, and creating an effective economic ground in which to emerge as an influential economic force in the region.
- Finally, Turkey's attempt to impose a liberal, secular model accepted in the West and a barrier for Iran in generalizing the principle of exporting the revolution, especially since Turkish secularism is more acceptable to most Central Asian Muslims and is close to the Western European model.

5. TURKISH-RUSSIAN COOPERATION IN CENTRAL ASIA AND FIELDS OF INTERACTION

The Central Asian region is of value to both Russia and Turkey. Their cooperation has many opportunities due to a number of objective factors;

- The advantageous geographical location of Turkey, which controls the Black Sea strait and plays the role of a bridge between Europe and Asia, opens new opportunities for Russia and the Central Asian countries to achieve their own economic and political goals.
- Russia and Turkey will help in strengthening their projects for regional cooperation, creating an atmosphere of trust and mutual interest for all participants in the integration process, in reducing tensions in the region (Dina, 2015).
- Turkey and Russia, as two major Eurasian countries with a large number of Muslims, can play the role of mediators in the relationship between the countries of Central Asia, the West and the Islamic world.
- The multi-dimensional policy pursued by all Central Asian countries can be used by Russia and Turkey to enhance in-depth bilateral cooperation with the countries of the region (Dina, 2015).
- Finally, Turkey and Russia are viewed favorably in Central Asia due to their somewhat neutral and somewhat restrictive positions in contrast to the “*guided*” approach of the West – with regard to internal political developments in the region, elections, human rights, democratic reforms, “*color revolutions*” etc. (Dina, 2015).

There are a number of areas that open opportunities for Russian-Turkish interaction;

- The cooperation between the two countries can occur within the framework of the emerging Eurasian integration (*the Customs Union and the Eurasian Economic Union*) due to the relevant efforts of the economic ministries and government agencies of the Russian Federation and Kazakhstan, interested in strengthening trade and economic relations with Turkey (energy, trade, and tourism) (Al-Tayee, 2015).
- There is a possibility of energy projects with the participation of Russia and the exporting Central Asian countries (Kazakhstan, Turkmenistan and Uzbekistan), in addition to Turkey as the largest energy transit country in Eurasia.
- There is scope for cooperation between the military and diplomatic agencies of Russia and Turkey in the field of regional security. Since the main short-term problem is the ability to counter potential threats from Afghanistan after the United States and the International Security Assistance Force complete their

mission there in 2014, the best way to address this problem would be within the Shanghai Cooperation Organization, which includes, Russia and Asian countries Central, with Turkey, and Afghanistan as well (Abenstein, s.d.).

- Combating crime, drug trafficking, and illegal movement of people, goods, weapons, etc., provides certain opportunities for cooperation between Turkey and Russia in Central Asia. These interactions can be conducted by Russian law enforcement agencies (*Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Federal Drug Control Service, Federal Migration Service*) and relevant government agencies of Turkey.

Turkey and Russia can expand bilateral cooperation in Central Asia, if we can protect the above-mentioned areas of mutual interest, against various political differences and pressures from the United States and some European countries, which are jealous of the formation of such partnerships. Given the nature of the new challenges posed by the unexpected situation in Afghanistan after 2014, Russia can continue to develop cooperation with Turkey in the region, despite the existing differences with it on a number of international issues, which is why there is no conflict of interest between Turkey And Russia in the region, the question at hand may only be some division of spheres of influence (Abenstein, s.d.);

- **Objectives:** In addition, both countries pursue their own goals in the region, which often differ in cultural and civilizational concepts as well as priorities, Russia seeks to use soft power tools to expand the influence of the Russian language and culture in Central Asia, creating an atmosphere of political alliance and partnership based on a common history. Turkey is promoting the idea of a "*common Turkish homeland*", common to Turkey and the language of Central Asian countries (Turkish), and is actively promoting the transition from the Cyrillic alphabet to the Latin alphabet in Central Asia to become the new cultural and political center of gravity and even the engine of the "*Turkish joint*" integration project, instead of the Russian one, so talking about a full partnership between the two countries in the Central Asian region is somewhat premature. As for Central Asia, we can talk about Russian-Turkish competition, especially in the fields of energy, culture, and economic integration (Dina, 2015).
- **Basis of Russian-Turkish Cooperation:** The basis of Russian-Turkish cooperation with Central Asian countries is the active rejection of radical groups. Both Russia and Turkey are interested in maintaining the secular nature of the political systems in Central Asian countries, which can contribute to eliminating potential instability in neighboring Afghanistan. Meanwhile, Russia is one of the few world powers that continue to enhance the security of the Central Asian region, ensuring the safety of Kazakhstan, Kyrgyzstan, and Tajikistan within the framework of the Collective Security Treaty Organization and other structures, including the Shanghai Cooperation Organization. Which Turkey was granted the status of dialogue partner on April 26, 2013 it is the most promising form of Russian-Turkish cooperation in maintaining security in the region. Although the positions of Turkey and major SCO member states such as Russia and China have deviated from each other, a regional organization of the SCO caliber is gaining special significance for Turkey amid these new challenges. The primary activity of the SCO in combating the "*three evil forces*", namely terrorism, separatism, and extremism, could lay the foundation for cooperation between Russia and Turkey in Central Asia (Dina, 2015).

6. CONCLUSION

Because of its geographic location, Central Asia retained its stagnant position throughout the twentieth century, although the political character of the region has changed somewhat. The adage of globalization and technology is forcing the Central Asian Republic and its neighbors to change their foreign policy perception. Although these features apply to the majority of those developing countries that have become more important in international relations, there is one factor that makes Central Asia stand out, which is the geopolitical pluralism that exists on its borders, and the world in the twenty-first century is witnessing the beginning of a multipolar world, and with it, the rise of called the revisionist powers (Russia, China, Turkey, and India), along with Pakistan and Iran, although none of them can presently seriously threaten the global supremacy of the United States, the regional rivalry between them will only become more intense as more relative strength. Finally, our results are;

- Russia and Turkey benefited from geopolitical theories in formulating their strategies for competition and conflict within the most important region in the Eurasian sphere.

- Turkish dealings with Russia, even if common interests and benefits converge, will always be surrounded by fear of compromising national sovereignty and falling under the influence of its expansionist and monopolistic ambitions.
- There is no surprise in the Russian and Turkish interest in this region, because looking at the goals of Moscow and Ankara and their geopolitical interests, it is unsurprising and our vision towards this relationship, whose levels of proximity and specificity vary from one republic to another, one describes it as "*close and warm*", and the second as "*complicated and cold*", Each one has its own motives based on political and economic concerns at the same time.

BIBLIOGRAPHIE

- ABBASI, Addel (2007), "*Russian Policy Towards Independent Islamic Republics: Opportunities and Limitations*", **PhD Thesis**, University of Algiers, Algiers.
- ABENSTEIN, Jessica (2007), **Russian Foreign Policy Strategy Towards Central Asia**, Oxy Scholar.
- AKÇADAĞ ALAGÖZ, Emine (2021), "*Turkey's Own 'Pivot to Asia': A Neoclassical Realist Analysis*", **Asia Europe Journal**, S.19, ss.291–307.
- AL-NAELI, Hocine Khadem (2017), **The Russian Federation and the Future of Global Strategic Balance**, Arab House of Sciences Publishers, Beirut (Lebanon).
- AL-SAAD, Mouhamed Nadjib (2020), "*Central Asia... an Arena of International Conflict and Competition*", **Algerian Encyclopedia of Political and Strategic Studies** (E-Article), <https://www.politics-dz.com/> (Date of Access: 03.08.2022).
- AL-TAYEE, Mouhamed Ben selman (2015), "*Central Asia: A Zone of Conflict and International Competition*", **Al-Watan Newspaper (Sultanate Of Oman)**, 12 September 2015.
- ARAFAT, Ibrahim (2007), "*Central Asia International Competition in a Closed Area*", **International Politics Magazine**, S.12, ss 160-168.
- AREF, Al Obidi Hocine (1992), "*Regional Identity the Islamic Republics of Central Asia*", **Journal of Political Science**, S.15.
- BAEV, Pavel (2010), **Military Power and Energy Politics: Putin and the Quest for Russian Greatness**, The United Arab Emirates: The Emirates Center for Strategic Studies and Research Publisher, Abu Dabi (BAE).
- BAKR, Mouhamed Rachid-Boudour (2016), **The Regional Position of Turkey until the Year 2020: A Prospective Study**, Arab House of Science Publishers, Beirut (Lebanon).
- BRITANNICA, Encyclopedia (1823), **Arts, Science, and Miscellaneous Literature, Enlarged and Improved**, Archibald Constable and Company Publisher, London (UK), The Sixth Edition.
- ÇIÇEK, Oğuzhan (2019), "*Turkish Foreign Policy in Post Cold War Era*", **Lecture Notes**, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İİBF Uluslararası İlişkiler Bölümü, Ankara, ss.1-6.
- DAVUTOĞU, Ahmet (2014), **Strategic Depth: Turkey's International Position**, Kure Publisher, İstanbul.
- DINA, Malysheva (2015), "*Turkey in Central Asia: Partnership or Rivalry?*", **RIAC – Russian International Affairs Council** (E-Article), 16 March 2015, <https://russiancouncil.ru/en/analytics-and-comments/analytics/russia-and-turkey-in-central-asia-partnership-or-rivalry/> <https://russiancouncil.ru/En/Analytics-Andcomments/Analytics/Russia-And-Turkey-In-Central-Asia-Partnership-Or-Rivalry/> (Date of Access: 03.08.2022).
- DUARTE, Paulo (2014), "*Turkey Vis-À-Vis Central Asia: A Geostrategic Assessment*", **Alternatives Turkish Journal of International Relations**, S.13(3), ss.31-40.
- EL-IMARA, Lama Madher (2005), **Internal and External Variables in the Russian Federation and Their Impact**, The United Arab Emirates: Emirates Center for Strategic Studies and Research Publisher, Abu Dabi (BAE).

- EREN, Erdem (2017), “*Şangay İşbirliği Örgütü ve Türk Dış Politikasında Gelecek Perspektifi*”, **Strategic Public Management Journal**, S.3(5), ss.77-94.
- HAMZAOĞLU, Halit (2022), “*Turkey-Uzbekistan Relations: Strategic Cooperation and Partnership*”, **International Journal of Social Sciences**, S.6(2), ss.313-329.
- HUSSEIN, Hafiz Taleeb (2012), “*New Changes in the Policy of the Russian Federation towards the Central Asian Region*”, **Journal of the College of Education for Women**, S.23(8), ss.434-437.
- JAVOID, Faisal (2021), “*Impact of Sino-Russia Cooperation and Competition on Central Asia after 9/11: An Analytical Study*”, **Journal of European Studies – JES**, S.37(1), ss.80-91.
- OLIPHANT, Craig (2013), “*RUSSIA: Russia’s Role And Interests in Central Asia*”, **Briefing**, Saferworld Publisher, London (UK).
- OMELICHEVA, Mariya Y. (2018), “*Russia’s Foreign Policy in Central Asia*”, **Routledge Handbook of Russian Foreign Policy** (Ed. Andrei P.Tsygankov), Routledge Publisher, Oxfordshire (UK), ss.325-337.
- PETROV, Georgy (2013), “*Central Asia the Caucasus*”, **Journal of Social and Political Studies**, S.14(4) , ss.145-157.
- SELIM, Mohamed El-Sayed, 2020 ”*The Strategic Importance of the Islamic Central Asian Countries and the Dimensions of International Competition in the Region*”, **Symposium on the Future of Arab Relations with the Islamic Republics in Central Asia**, Institute for Diplomatic Studies,
- SHARIFZADA, Khamza (2019), “*To Russia Or Turkey? A Central Asia Migrant Worker’s Big Choice*”, **The Diplomat** (E-Article), 2 January 2019, <https://thediplomat.com/2019/01/To-Russia-Or-Turkey-A-Central-Asian-Migrant-Workers-Big-Choice/> (Date of Access: 03.08.2022).
- WHEELER, Geoffrey (1964), **The Modern History of Soviet Central Asia**, ,Frederick A. Praeger Publisher, New York (US).
- WHEELER, Thomas (2013), “*TURKEY: Turkey’s Role And Interests In Central Asia*”, **Briefing**, Saferworld Publisher, London (UK), <https://www.files.ethz.ch/isn/172943/turkeys-role-and-interests-in-central-asia.pdf> (Date of Access: 03.08.2022).

Etnik ve Kültürel Çeşitliliğin Korunması Bağlamında Azerbaycan'daki Ulusal Azınlıkların Kültürel Mirasının Korunması ve Tanıtılması

Protection and Promotion of the Cultural Heritage of Minorities in Azerbaijan in the Context of the Protection of Ethnic and Cultural Diversity

Vusale SHARIFOVA

Phd. Cand., The Academy of Public Administration of Azerbaijan,
vusala.asif@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9218-967X>

Makale Başvuru Tarihi: 08.06.2022

Makale Kabul Tarihi: 25.09.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Hoşgörüsü ile öne çıkan Azerbaycan, aynı zamanda ulusal azınlıkların yaşadığı bir yerdir. Tarihsel kaynaklar, Azerbaycan'ın etnik yapısının sürekli genişlediğini göstermektedir. Çeşitli etnik grupların temsilcileri kendilerini Azerbaycanlı olarak görse de, her grup kendi farklı kültürünün unsurlarını korumuştur. Bu kültür ev yaşamına, el sanatlarına, muşfağa ve çeşitli törenlere yansır. Bu, Azerbaycan'da yaşayan tüm etnik grupların devletin yarattığı imkanlardan yararlanarak kültürlerini koruyabilmelerinin bir sonucudur. Azerbaycanda yaşayan 30-dan fazla azınlık halkı ve etnik grubun kültürü, ülke kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak korunur ve geliştirilir. Entegrasyon süreçlerinin derinleştirilmesi ise etnik ve dini zeminde oluşabilecek olumsuz olayların önüne geçmektedir. Makale etnik ve kültürel çeşitliliğin düzenlenmesinde Azerbaycan'ın çok kültürlü politikasını, ulusal azınlıkların ve etnik grupların tarihi ve kültürel mirasının korunmasında kitlesel etkinlik ve programların rolünü tartışmaktadır. Amaç, etnik ve kültürel çeşitliliğin korunması bağlamında azınlıkların kültürel mirasının korunması ve tanıtılması alanında Azerbaycan'da yapılan çalışmalarını incelemek, sistematik çalışmanın önemini vurgulamaktır. Konunun incelenmesi sırasında hem yerli hem de yabancı yazarların eserleri incelenmiş, karşılaştırmalı analiz tercih edilmiştir. Ayrıca Azerbaycan Cumhuriyeti'nin yüksek yasama ve yürütme organları tarafından kabul edilen kanunlar, emirler ve kararnamele, ilgili bakanlık ve dairelerin raporlarından yararlanılmıştır. Sonuç olarak çokkültürlülüğün ülkede etnik ve kültürel değerlerin korunmasını ve geliştirilmesini amaçlayan bir politika olduğu, Azerbaycan Cumhuriyeti'nin Azerbaycan'ın topraklarında yaşayan tüm halkların, özellikle etnik azınlıkların etnik-kültürel değerlerinin korunması ve geliştirilmesi devlet politikasının temeli olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler:

Çeşitlilik,
Deklarasyon,
Azınlık Halkları,
Kültürel Miras,
Propaganda,

ABSTRACT

Azerbaijan, which stands out with its tolerance, is also a place where national minorities live. Historical sources show that the ethnic structure of Azerbaijan is constantly expanding. Although representatives of various ethnic groups consider themselves Azerbaijanis, each group has retained elements of its own distinct culture. This culture is reflected in home life, handicrafts, cuisine and various ceremonies. This is a result of the fact that all ethnic groups living in Azerbaijan are able to preserve their culture by taking advantage of the opportunities created by the state. The culture of more than 30 minority peoples and ethnic groups living in Azerbaijan is preserved and developed as an integral part of the country's culture. Deepening integration processes, in turn, prevent adverse events that may occur on ethnic and religious grounds. The article discusses Azerbaijan's multicultural policy in regulating ethnic and cultural diversity, the role of mass events and programs in preserving the historical and cultural heritage of national minorities and ethnic groups. The aim is to examine the studies carried out in Azerbaijan in the field of protection and promotion of the cultural heritage of minorities in the context of the protection of ethnic and cultural diversity and to emphasize the importance of systematic work. During the examination of the subject, the works of both domestic and foreign authors were examined and comparative analysis was preferred. In addition, laws, orders and decrees adopted by the supreme legislative and executive bodies of the Azerbaijan Republic, reports of relevant ministries and departments were used. As a result, it is seen that multiculturalism is a policy aimed at the preservation and development of ethnic and cultural values in the country, and the protection and development of ethnic-cultural values of all peoples living in the territory of Azerbaijan, especially ethnic minorities, is the basis of its state policy.

Keywords:

Diversity,
Declaration,
Minority Peoples,
Cultural Heritage,
Propaganda,

1. GİRİŞ

Kültürün en önemli koşullarından biri kültürel çeşitlilik ve çoğulculuktur. Tarihsel süreç içerisinde oluşan etno-kültürel çeşitlilik (çokkültürlülük) ve bunların temelini oluşturan etno-kültürel değerler, milletlerin ve devletlerin gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, bu farklılıkların doğru düzenlenmesi çok kültürlü bir devlet için büyük önem taşımaktadır.

Modern dünyamızda halklar arasındaki kültürel bağların, iletişimin ve karşılıklı anlayışın yaygınlaşması bu halkların yakınlaşmasını şart koşmaktadır. Bütün bunlar, dünya kültürel değerlerinin sentezini ve yeni bir formun oluşumunu içeren kültürün küreselleşmesine yol açar. Küreselleşme, bir yandan en küçük kültürel farklılığı bile vurgulayan ve elektronik medya aracılığıyla tüm dünya kamuoyunun dikkatine sunan bir kavram olarak algılanmakta, siyasi açıdan ise kültürel farklılıkların korunması ilkesini demokratik hak ve özgürlükler alanının ayrılmaz bir parçası olarak gözetmektedir (Kongar, 1997).

Modern zamanlarda, küreselleşmenin etkisi altında milletler iç içe geçiyor, medeniyetler arasında yeni ilişki biçimleri ortaya çıkıyor, öte yandan, olumlu yönleri ile birlikte insanların kültürel miraslarını ve bazen de geleneklerini unutması gibi dezavantajı da kendini gösterir. İletişim teknolojilerinin gelişmesi nedeniyle, küreselleşmenin hızlanması onun "*kültürel boyutunu*" etkiler. Bu da Batı kültürünün "*küresel kültür*" adı altında gelişmekte olan ülkelerin kültürü üzerindeki güçlü etkisi için koşullar yaratır. Bazı ülkelerde ulusal kültürleri aşındırmakta ve hatta milli kültürlerin "*yerel kültür*" haline gelmesine neden olmaktadır (Tuna, 2002:4).

Her milletin kendi milli gelenekleri, bayramları, milli mutfağı, dinleri kısacası tarihi mirası vardır. Azerbaycan devleti bu ulusal ve kültürel çeşitliliğin gelişmesiyle ilgilenmekte ve desteklemektedir. Amaç, bu kültürel zenginlik ortamını korumaktır. Bugün Azerbaycan'da onlarca ulusal-kültür merkezi bulunmaktadır.

Azerbaycan Cumhuriyeti Kültür Bakanlığı, UNESCO, Avrupa Konseyi ve AGİT'in kültürel çeşitlilik konusundaki programlarına aktif olarak katılmakta ve "*Azerbaycan Kültürel Çeşitlilik*" projesini uygulamaktadır. Bu projeler, Azerbaycan'da yaşayan ulusal azınlıkların ve etnik grupların kültürel çeşitliliğini, kültürel mirasının korunmasını ve tanıtılmasını desteklemeyi amaçlamaktadır.

Azerbaycan'da yaşayan her millet, etnik kimliğini korurken, diğer halkların ve etnik grupların yaşam tarzı, gelenek ve görenekleri, kültüründe birçok ilerici faktörü geliştirmiştir. Bu halklar birbirlerine daha da yakınlaşmış, ancak dillerini ve etnografik özelliklerini de korumuşlardır.

Çalışma ile öncelikle etno-kültürel çeşitliliğin kavramsal çerçevesi, oluşumu ve düzenlenmesi kuramsal olarak ele alınacaktır. Sonrasında ise etnik ve kültürel çeşitliliğin düzenlenmesinde Azerbaycan'ın çokkültürlülük politikası değerlendirilecektir. Son olarak ulusal azınlıkların ve etnik grupların tarihi ve kültürel mirasının korunmasında kitlesel etkinliklerin ve programların rolü ele alınacaktır.

Çalışma, kültürel çeşitliliğin ve çoğulculuğun kültürün en önemli koşullarından biri olduğunu ve çok kültürlü bir devlet için bu farklılıkların uygun şekilde düzenlenmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmada; etnik ve kültürel çeşitlilik sorunu, oluşumu ve düzenlenmesi incelenmekte ve kültürel çeşitlilik ilerlemenin ana itici gücü olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca makale, etnik ve kültürel çeşitliliğin düzenlenmesinde Azerbaycan'ın çok kültürlü politikasını, ulusal azınlıkların ve etnik grupların tarihi ve kültürel mirasının korunmasında kitlesel etkinlik ve programların rolünü tartışmaktadır.

Çalışmanın yapılmasındaki amaç etnik ve kültürel çeşitliliğin korunması bağlamında azınlıkların kültürel mirasının korunması ve tanıtılması alanında Azerbaycan'da yapılan çalışmalarını incelemek, sistematik çalışmanın önemini vurgulamaktır. Konunun incelenmesi sırasında hem yerli hem de yabancı yazarların eserleri incelenmiş, karşılaştırmalı analiz tercih edilmiştir. Ayrıca Azerbaycan Cumhuriyeti'nin yüksek yasama ve yürütme organları tarafından kabul edilen kanunlar, emirler ve kararnameler, ilgili bakanlık ve dairelerin raporlarından yararlanılmıştır.

2. ETNO-KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİK, OLUŞUMU VE DÜZENLENMESİ

Toplumda etnik ve kültürel çeşitliliğin oluşması tarihsel sürecin bir sonucu olarak nesneldir. Ayrıca bu çeşitlilik, halkların etnik ve kültürel değerlerini ve kültürlerini karakterize etmekte ve dünya görüşlerinin ve faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Kısacası, etnik ve kültürel çeşitlilik halkların hayatında olumlu bir rol oynamaktadır.

Ulusal-kültürel çeşitliliğin temel bir bilimsel ilke, olgu ve yaklaşım yöntemi olarak ilk ispatı, büyük Alman düşünür I. Herder'in adıyla bağlantılıdır. "*İnsanlık tarihi felsefesi üzerine fikirler*" (1784-1791) adlı çalışmasında, insan toplumunun oluşumunda kültürü en önemli faktör olarak vurguladı. I. Herder'e göre, herhangi bir toplumun benzersizliğini ve kimliğini belirleyen din, dil, sanat ve bilimde somutlaşan kültürdür. Herder, benzersiz kültürel farklılıklara dayanan bir kültür ve tarih teorisini savundu ve temsil etti. Evrenselci anlayışın (*Herder döneminde Aydınlanma ve Kant felsefesinin savunduğu fikirlerin*) aksine, Herder ulusal diyebileceğimiz tüm unsurların birbirinden farklı olduğunu ve birinin diğerinden aşağı olmadığını savundu (Barnard, 2003:38-65).

Çeşitlilik, farklı geleneklerin var olduğu yerde kültürel kimliğin temelidir. İnsanın kapsamlı gelişimi için fırsatları genişleten kültürel kimlik, her milleti ve grubu geçmişinden güç almaya, diğer kültürlerin unsurlarını özümsemeye ve böylece kendini geliştirmeye teşvik eder. Bu, kültürel çeşitlilik ve kültürel kimliğin yakından bağlantılı olduğunu göstermektedir. Kültürel kimlik iki kısma ayrılabilir. Bunlar doğuştan gelen ve kazanılmış niteliklerdir. Aile, etnik grup, topluluk, ulus, medeniyet doğuştandır. Birey doğduğunda bulunurlar ve sosyalleşme süreci boyunca kişilik oluşumunu etkilerler. Özgür iradeyle seçilen kültürel özellikler ise "*kazanılmış*" kimliklerdir (Yurdusev, 1997:27).

Mexico City Kültür Politikaları Bildirgesi (1982), tüm kültürlerin eşitliği ve haysiyetinin ve her halkın kültürel kimliğini onaylama, koruma ve saygı duyma hakkının tanınması gerektiğini belirtir. Bu ilkeleri daha da geliştiren UNESCO, 2001 yılında Kültürel Çeşitlilik Evrensel Beyannamesi'ni ve 2005 yılında Kültürel İfadelerin Çeşitliliğinin Korunması ve Geliştirilmesi Sözleşmesini kabul etti¹.

Kültürel Çeşitlilik Evrensel Beyannamesi'nin kabulü, dünya toplumunun iki evrensel sorunun çözümüne ulaşma niyetini ifade eder. Birincisi, küreselleşme konusundaki farklı konumları yakınlaştırmak, ikincisi, küreselleşmenin ulusal kültürler üzerindeki etkisini azaltmak, bu süreci yönetmek için birleşik bir strateji geliştirmek. Bildirge, dünyada barış ve dayanışmanın ancak halklar ve milletler arasında çeşitliliğin ve karşılıklı saygının kabul edilmesiyle sağlanabileceğini vurgulamaktadır. Kültürel İfadelerin Çeşitliliğinin Korunması ve Geliştirilmesi Sözleşmesi (2005) ise kültürel çeşitliliğin insanlığın tanımlayıcı bir özelliği olduğunu ve herkesin yararına korunması ve beslenmesi gerektiğini vurgular.

Dünyadaki çeşitliliğin ana tezahürü olan kültürel çeşitlilik, aynı zamanda ilerlemenin de ana itici gücüdür. Yeniliğin ve ilerlemenin ortaya çıkması, ancak çeşitliliğin varlığında mümkündür ve tersine homojenliğin varlığında ve hareketin yokluğunda gelişme ve ilerlemeden bahsetmek uygun değildir. Bir diğer önemli nokta ise toplumda çeşitliliğin korunmasının sağlanmaması durumunda farklı etnik, dini ve kültürel zeminlerde çatışmaların ortaya çıkmasıdır. Başka bir deyişle, milliyetçiliğin hâkim olduğu toplumlarda etnik, kültürel çatışmalar kaçınılmaz olur. Çünkü milliyetçilik, egemen milletler arasında olduğu kadar azınlık milletler arasında da milli kimlik duygusunu güçlendirir. Egemen halklar milliyetçilik yoluyla üstünlüklerini öne sürmeye ve başkalarını asimile etmeye çalışırken, ulusal azınlıklar kültürel ve tarihi miraslarını korumaya ve direnmeye çalışırlar (Karpat, 2009:99). Bu nedenle, etnik ve kültürel çeşitliliğin korunması, devletin izlediği düzenleyici politikanın ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bu çeşitliliğin düzenlenmesinde tüm tarafların, yani devletin, etnik ve dini azınlıkların çıkarları dikkate alınmalıdır.

Tarih boyunca toplumdaki kültürel çeşitlilik, genellikle bir asimilasyon veya tecrit politikası yoluyla düzenlenmiştir. Asimilasyon politikası, ulusal azınlıkların kültürel ve etnik değerlerini ana etnik grubun kültürüne dâhil ederek çeşitliliğin ortadan kaldırılmasını öngörmektedir. İzolasyon politikası, kültürel ve etnik değerler ile ana etnik grubun değerleri arasında herhangi bir bağlantı kurulmasını engelleyerek ulusal azınlıkların topluma entegre olmasına izin vermemektedir. Tarihi olayların seyri, her iki politikanın da etkisizliğini göstermiştir. Geçen yüzyılın 60'lı ve 70'li yıllarında çok kültürlülük politikasının önce Kanada'da, sonra da bir dizi Avrupa ülkesinde ortaya çıkmasının ana nedeni buydu. Çokkültürlük kültürel çeşitlilik olgusuna tepki olarak hareket eder ve genel eşitlik ilkesine atıfta bulunur. Bu ilkenin hem kültürde hem de siyasi hayatta sağlanmasının mümkün ve gerekli olduğunu düşünen çokkültürlülük, modern zamanların en ilginç ve tartışmasız kabul edilemez olgusu haline gelmiştir (Ehedova, 2014:124).

Çeşitliliği düzenlemeyi amaçlayan bir politika olarak çokkültürlülük, ulusal azınlıkların etnik ve kültürel değerlerinin ana etnik grubun etno-kültürel değerleriyle etkileşimi için gerekli koşulları yaratır ve ulusal azınlıkların içinde yaşadıkları topluma entegre olmaları için elverişli bir fırsat sunar. Çokkültürlülük, etnik ve dini azınlıklara hoşgörü ile beraber onların etnik ve kültürel değerlerine saygıyı içerir. Bu bağlamda, tanınmış İngiliz araştırmacı Bhikhu Parekh, çokkültürlülük bağlamında etnik ve dini azınlıkların tanınması talebinin,

1 Azerbaycan bu belgeye 2009'da katıldı.

toplumda var olan farklılıkların hoşgörü, kabul, saygı ve hatta olumlanması anlamına geldiğini belirtmektedir (Parekh, 2000:142).

Görünen o ki çokkültürlülük, modernizmin homojen toplum düşüncesi dışında yer alarak heterojenliği öne çıkarmaktadır. Ancak çokkültürlülük, bu heterojenlik ile birlikte siyasi bütünlüğü ve merkeziliği korurken, siyasi düşünceden ayrılmış yaşam deneyimleri etrafındaki çeşitliliği özellikle vurgular. Çokkültürlülükte kültür, bir grubun, insanların kültürel farklılıklar bağlamında kendini ifade etmesi anlamına gelir. Çokkültürlülükle uğraşmak, kavramı tam olarak tanımlamamıza izin vermiyor. Kavramın belirsiz kalmasının birkaç nedeni var. Belirsizliğin ana nedeni, anlamının çok net olmamasıdır. Bununla birlikte, en genel anlamı farklı kültürlerin bir arada yaşamasını ifade eder (Bryson, 2005:27).

Genel olarak günlük hayatta sıklıkla kullanılan çokkültürlülük kavramının en yaygın anlamı, farklı kültürlerin belirli bir toprak ve yasal çerçevede saygı ve anlayışla bir arada yaşaması ve farklı halkların kültürlerinin korunmasıdır. Geçmişte, çoğunlukla büyük Avrupa güçlerinin dışında birçok çokkültürlü toplum var olmuştur. Örneğin dini hoşgörü ve gelişmişlik açısından yüksek olan Osmanlı İmparatorluğu bunlardan biriydi. Şu anda, çok kültürlülük bazı modern toplumlarda derinden kök salmıştır ve tarihi çok eski zamanlara dayanmaktadır (Akto, 2018:107). Dolayısıyla, tüm bunlar, her ulusun kimliğini ve kültürel mirasını koruyan, geliştiren ve zenginleştiren, ulusal azınlıklara ve dünyanın diğer kültürlerine tam saygıyı sağlayan bir kültür politikasını gerektirir. Bir yenilik ve yaratıcılık kaynağı olarak kültürel çeşitlilik, insanlığın ortak bir varlığıdır ve şimdiki ve gelecek nesillerin yararına kabul edilmeli ve güçlendirilmelidir.

3. ETNİK VE KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİĞİN DÜZENLENMESİNDE AZERBAJCAN'IN ÇOKKÜLTÜRLÜLÜK POLİTİKASI

Kültürün toplumsal kalkınmadaki öncü rolü, modern zamanlarda etnik ve kültürel çeşitliliğin korunması ve geliştirilmesinin önemini ve bunun temelini oluşturan etno-kültürel değerleri haklı çıkarmaktadır. Bağımsızlık kazandıktan sonra, bölgedeki birçok ülkenin aksine Azerbaycan'da yaşayan ulusal azınlıkların ve etnik grupların kültürü, ülke kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak korunmuş ve geliştirilmiştir. 1992 yılında imzalanan "*Azerbaycan Cumhuriyeti'nde yaşayan ulusal azınlıkların ve etnik grupların hak ve özgürlüklerinin korunması, dillerin ve kültürlerin geliştirilmesi için devlet desteğine ilişkin*" kararnameye göre, onlar Azerbaycan Cumhuriyeti'nin eşit vatandaşları olarak kabul edilirler (baki-xeber.com, 2021).

Haydar Aliyev'in yeniden iktidara gelmesiyle Azerbaycan'da yaşayan azınlık halklarının dil, kültür ve geleneklerine gösterilen ilgi ve özen artmaya başladı. Ulusal azınlıkların edebiyatı, kültürü, dili, tarihi, gelenekleri vb. korunması ve geliştirilmesi için yasal bir zemin oluşturulmuştur. Bu amaçla kendilerine maddi yardımda bulunulmuştur. Ulusal azınlıkların kültür merkezlerine fatura ve kira ödemedi arazi verildi. Alfabeleri, ana dillerinde ders kitapları hazırlandı, kitaplarının ve gazetelerinin yayınlanması için devlet bütçesinden ödenek ayrıldı, yerel radyolarda, televizyonlarda kendi ana dillerinde program ve materyallerin üretilmesi için koşullar oluşturuldu, çeşitli mezheplerin özgür ve bağımsız işleyişi için tam yasal güvence verildi.

Haydar Aliyev ulusal azınlıkların temsilcileriyle yaptığı bir görüşmede, "*Azerbaycan dediğimizde onun zenginliğini, güzel doğasını kastediyoruz. Ancak tüm bunlarla birlikte cumhuriyetin asıl zenginliği asırlardır bu topraklarda yaşamış, kaderini ve canını bu topraklara bağlamış, farklı milliyet ve dinlerden olan insanlardır. Bir ülke ne kadar çok insan birleştirirse o kadar zengin olur...*", beyanında bulunmuştur (Memmedov, 2021).

Toplumsal bir olgu olarak ortaya çıkan çokkültürlülüğün gelişimindeki sonraki aşamalar, onun devlet ideolojisine ve devlet politikasına dönüşmesiyle ilişkilidir. Bu aşamaların gerçekleşmesinde asıl rol devlete aittir. Çok kültürlülüğün vatandaşlar için bir yaşam biçimine dönüşmesi, gelişiminin en yüksek aşamasıdır. Bu aşamada çokkültürlülüğün yayılmasında sivil toplumun oluşumu oldukça aktif bir rol oynamaktadır. Çokkültürlülük fikirleri kamuoyunda güçleniyor. Azerbaycan'da çokkültürlülüğün bir devlet politikasına ve yaşam biçimine dönüşmesi, onun yüksek gelişme aşamasını göstermektedir.

Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı İlham Aliyev, çokkültürlülüğün halkımızın bir yaşam biçimine dönüşmesini "*Azerbaycan'da hâkim olan atmosfer, dinler ve etnik gruplar arası ilişkiler ile çokkültürlülük değerleri üzerine kurulmuştur. Bunlar bizim yaşam biçimimizdir. Ama diğer bazı ülkelere bakarsak, bunun her yerde böyle olmadığını görürüz. Tam tersine milli ve dini zeminde çatışmalar ve savaşlar oluyor. Dini zeminde kan dökülüyor*", sözleriyle değerlendirmiştir (Sarıyeva, 2018). Cumhurbaşkanı İlham Aliyev, çokkültürlülüğü Azerbaycan'da bir devlet politikası ve bir yaşam biçimi olarak değerlendirerek, bu iki faktörün ülkede olumlu bir hava oluşturduğuna dikkat çekmiştir (President.az, 2014).

Kültürel hakların sağlanması, kültürel çeşitliliğin korunması ve desteklenmesi Azerbaycan Cumhuriyeti'nin yasama sistemine ve devlet politikasına geniş ölçüde yansımaktadır. Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası, din ve ırk ayrımcılığını yasaklamaktadır. Tüm vatandaşlar, ülkenin kültürel yaşamına eşit katılım ve kültürel mirasın eşit kullanımı dâhil olmak üzere eşit kültürel haklara sahiptir. Anayasa'nın 40. maddesi kültür hakkını güvence altına almaktadır. Bu maddeye göre herkesin kültürel yaşama katılma, kültürel kurum ve kültürel kaynakları kullanma hakkı, tarihi, kültürel ve manevi mirasa saygı gösterme, ona sahip çıkma, tarihi ve kültürel anıtları koruma gibi vazifeleri vardır (President.az, 1995).

Anayasa'nın 44. maddesine göre herkes vatandaşlığını koruma hakkına sahiptir. Hiç kimse vatandaşlığını değiştirmeye zorlanamaz. Azerbaycan Cumhuriyeti "*Kültür Üzerine*" Yasasının 8. maddesi, herkesin ulusal ve kültürel kimliğini koruma, ahlaki, estetik ve diğer değerleri özgürce seçme hakkına sahip olduğunu belirtir (e-qanun.az, 2012). Kanunun 11. maddesi, ulusal kültürün geliştirilmesi ve korunmasına yardım sağlar. Devlet, Azerbaycan halkının milli kültürünün ve Azerbaycan topraklarında yaşayan tüm milli azınlıkların kültürel kimliğinin geliştirilmesini ve korunmasını garanti eder.

Azerbaycan'daki ulusal azınlıklara yönelik devlet politikası, uluslararası örgütler tarafından her zaman memnuniyetle karşılanmıştır. Azerbaycan'ın Avrupa Konseyi'ne katılımından (2001) sonraki bir yıl içinde Ulusal Azınlıklar Çerçeve Sözleşmesine ve Bölgesel Diller Çerçeve Sözleşmesine aynı anda katıldı. Ekim 2002'de Strasbourg'da Avrupa Konseyi Genel Sekreteri Walter Schwimmer'ın katılımıyla Azerbaycan'daki ulusal azınlıklara ilişkin devlet politikası konusunda ayrı tartışmalar yapıldı. Görüşmeler sonucunda Azerbaycan'ın milli politikasını onaylayan ve takdir eden Avrupa Konseyi, diğer devletlerin katılımıyla bu yönde görüşmeler yapılmasına karar verdi.

Azerbaycan'da yaşayan azınlıkların folklor örneklerinin korunması ve gelecek nesillere aktarılması için 2012 yılında Azerbaycan Milli İlimler Akademisi Folklor Enstitüsünde Azınlıklar Halk Bilimi Bölümünün kurulması çok önemlidir (azadinform.az, 2016). Azerbaycan, ulusal azınlıkların korunmasına ilişkin 50'den fazla uluslararası sözleşmeye katılmıştır. Ülkede Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı bir Ulusal Azınlıklar Koordinasyon Kurulu ve etnik ve ulusal azınlıkların kültür merkezlerinin çalışmalarını koordine eden bir Cumhuriyet Konseyi bulunmaktadır.

Ulusal azınlıkların sorunlarıyla ilgilenen yaklaşık 50 sivil toplum kuruluşu, kültür merkezi, hayır kurumu ve kamu derneği bulunmaktadır. Etnik toplulukların dilinde 15'ten fazla gazete ve dergi yayımlanıyor ve etnik azınlıkların yaşadığı 5 bölgede yerel televizyon ve radyo kanalları faaliyet gösteriyor. Bugün Azerbaycan devleti farklı dil ailelerine mensup olan ve etnik köken üzerinde sadece Azerbaycan'da isimleri bulunan Budug, Kırgız, Kınalıg, İngiloy, Udin gibi etnik grupların dillerinin ve kültürel mirasının da koruyucusudur. Azerbaycan'da tarihi Arnavut kilise anıtlarının yanı sıra 12 Ortodoks ve Katolik kilisesi ve 6 Yahudi sinagogu bulunmaktadır. Özellikle Avrupa'nın en büyük sinagoglarından biri Mart 2003'te Bakü'de açıldı. Böylece, Azerbaycan çokkültürlülüğünün, kültürel mirasın yüzyıllar boyunca üzerinde çalışılmış aktarım mekanizmalarına dayandığı söylenebilir. Aynı zamanda, bu model bugün daha fazla teorik anlayış ve gelişme almaktadır (Living, 2007:761-778).

Milliyeti ne olursa olsun, Azerbaycan Cumhuriyeti vatandaşlarının geçmişine ait binalar "*tarihi ve kültürel anıtlar*" olarak listelenerek devlet tarafından korunmakta ve restore edilmektedir. Örneğin Şeki bölgesinin Kış köyünde ve Kebele bölgesinin Nij köyündeki kiliseler. Gakh bölgesinde bir Hristiyan kilisesi, Masallı bölgesinin Arkivan köyünde ise 19. yüzyıldan kalma bir cami restore edildi. Hükümet, Gakh bölgesindeki Allahverdi Kilisesi'ne "*Ulusal Azınlıkların Kültürü ve Etnografyası*" adlı bir müze kurma fikrinden yola çıkarak Avrupa Konseyi tarafından olumlu değerlendirilen bir proje geliştirdi (multiculturalism.preslib.az, 2016).

Azerbaycan'da çok kültürlülük politikasının başarılı olmasının temel nedenlerinden biri, bu geleneğin halkın tarihi hafızasında yer almasıdır. Her zaman çok kültürlü bir devlet olan Azerbaycan'da tüm kültürler bir arada barış içinde varlığını sürdürebilmiştir. Bugün Azerbaycan, bu politikayı küresel ölçekte uygulayarak kültürlerarası ve dinler arası diyalog için platformlar oluşturmakta, insani işbirliği ve çok kültürlülük ile ilgili birçok etkinliğe ev sahipliği yapmaktadır.

4. ULUSAL AZINLIKLARIN VE ETNİK GRUPLARIN TARİHİ VE KÜLTÜREL MİRASININ KORUNMASINDA KİTLESEL ETKİNLİKLERİN VE PROGRAMLARIN ROLÜ

Kültürün, müziğin dili yoktur. Bu nedenle dil ve din ayrımı gözetmeksizin herkesi etrafında toplayabilir. Azerbaycan yüzyıllardır kültürel çeşitliliğin kurulduğu bir ülkedir. Burada her millet kendi kültürünü, dilini, geleneklerini, müziğini vb. korur, teşvik eder. Devlet, azınlıkların kültürünü, sanatını, geleneklerini ve dilini korumak için var gücüyle çalışıyor. Kültür Bakanlığı tarafından 2006, 2008, 2011 ve 2014 yıllarında Bakü'de "Azerbaycan – Sevgili Vatan" sloganıyla düzenlenen ulusal azınlıkların sanat festivalleri yapılan çalışmalardan sadece birkaçıdır (medeniyyet.az, 2016). Festivaller çerçevesinde Azerbaycan etnik müziğine yönelik yayınlar hazırlanmıştır. Bu kapsamda önde gelen bilim adamlarının katılımıyla azınlıkların ve etnik grupların kültürel mirasının korunmasına ilişkin bilimsel konferanslar ve sergiler düzenlenmiştir. Söz konusu proje çerçevesinde, Bakü'deki Müze Merkezi'nin sergi salonunda, ulusal azınlıkların etnografyasını, yaşamını ve yaşam tarzını yansıtan fotoğraf sergileri, "Azerbaycan'da Yaşayan Halkların Şarkıları" CD'sinin sunum töreni yapıldı. aynı zamanda ulusal azınlıkların müzik kültürü üzerine "Azerbaycan'ın Geleneksel Müzik Atlası" ve "Azerbaycan Etnik Müziğine Adanmış Albüm" de halka sunuldu.

2012 yılında Masallı'nın Azerbaycan'ın "Folklor Başkenti" ilan edilmesi, Kültür Bakanlığı'nın desteği, bölge yürütme gücünün inisiyatifıyla Masallı'da uluslararası bir folklor festivali düzenlenmesi, farklı ülkelerden grupların performansları Azerbaycan devletinin ulusal ve kültürel çeşitliliğin gelişmesiyle ilgilendiğini ve ülkenin kültürel zenginliğini koruduğunu kanıtıyor. Bakanlığın 2015 yılında Bakü'de 11. Rodniki Dushi yarışmasının düzenlenmesi için Rus Kültür Merkezi'ne mali desteği, ülkede yaşayan ulusal azınlıkların ve etnik grupların kültürel mirasının korunması ve geliştirilmesi için atılan adımlardan biridir (mct.gov.az, 2015).

Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra Azerbaycan'da bir takım azınlık kültür merkezleri kuruldu. Bu tür kuruluşlar arasında Talış Kültür Merkezi, Kürt Kültür Merkezi (Ronai), Lezgi Kültür Merkezi (Samur), Lezgi Mitolojisini Öğrenme Merkezi, "Sakhur" Kültür Merkezi, Şeyh Şamil'in adını taşıyan Avar Derneği, Udin "Orayin" Kültür Merkezi, "Azeri" Tats Merkezi, Budug Kültür Merkezi, Azerbaycan Slavları Kültür Merkezi, Rus Cemaati Cemiyeti, Kınalık Kültür Merkezi, Azerbaycan Tats Cemiyeti, Azerbaycan Gürcüler Cemiyeti, Cemiyet Azerbaycan Ukraynalıları Topluluğu, Azerbaycan Avrupa Yahudileri Topluluğu, Alman Ulusal-Kültürel Topluluğu, Azerbaycan Yahudileri Cemiyeti, Uluslararası "Judaica" Cemiyeti, Meh sati Türklerinin Vatan Cemiyeti sayılabilir. Devlet bu merkez ve dernekler üzerinde önemli çalışmalar yapmıştır. Örneğin Gusar'daki devlet destekli Lezgi Devlet Dram Tiyatrosu ile Gakh'taki Devlet Kukla Tiyatrosu'nun maddi ve teknik temelleri güçlendirildi. 1981 yılında Gakh ilçesine bağlı Alibeyli köyü Kültür Evi'nde kurulan ve 1985 yılında "Halk Tiyatrosu" adını alan Gürcü Tiyatro Topluluğu, devlet statüsü kazanmıştır.

Azerbaycan'ın farklı bölgelerinde yaşayan ulusal-etnik azınlıkların kültür, tiyatro ve müzik günleri düzenlendi. Burada amatör grupların performanslarına geniş bir şekilde yer verildi. Farklı milliyetlerin yaşadığı Azerbaycan'da 3 dini mezhebin (İslam, Hristiyanlık ve Musevilik) temsilcileri çeşitli devlet törenleri ve kültürel etkinliklerde yer aldı, kültür kurumlarında faaliyet gösteren pek çok azınlık, komşu bölgelerin yanı sıra yurt dışı gezileri de yaptı. "Avar", "Sakhur" halk tiyatro gruplarının komşu bölgelerde; "Şenlik", "Sevinç", "Afsur" Talış şarkı ve dans topluluklarının İran, Türkiye, Irak, Tacikistan, Kazakistan, Bulgaristan, Gürcistan, Rusya ve Türkiye'de performansları ilgiyle karşılandı.

Ulusal geleneklerin korunması sayesinde Astara, Gakh ve Gabala bölgelerinde bir takım çalışmalar yapılmıştır. Azeriler bu bölgelerde nüfusun büyük bölümünü oluştursa da burada Lezgiler, Ruslar, Talışlar, Gürcüler, Udinler ve diğer halklar da yaşıyor. Bu bölgelerde Azerilerin yanı sıra azınlık milletlerinin temsilcileri ile ilgili etkinlikler düzenlenmektedir. Azerbaycan şairlerinin yıldönümlerinin yanı sıra Gürcü halkının temsilcileri I. Chavchavadezi, Ş. Rustaveli ve Udin halkının temsilcisi G. Voroshil'in de yıldönümleri kutlandı. Ulusal kompozisyondan bağımsız olarak, Astara İlçe Merkezi Kültür Evi "sevinç", Kokolos Köyü Kültür Evi "arzu", Şehir Kültür Evi "çeşme", Sanat Okulu "meh", Gakhin Alibeyli Köyü Gürcü Korosu, Halk Tiyatro, Gakhbash, Kakh-Gürcü Köyü Kültür Evlerinin Gürcü Korosu ve Dans Grubu, Gebele bölgesinde faaliyet gösteren folklor kolektifleri, hokkabazlar grubu, trompetçiler topluluğu, "zopu-zopu" halk kolektifi, bölgede ulusal geleneklerin tanıtılmasında önemli bir rol oynamaktadır (azadinform.az, 2019).

Azınlık milletlerinin zengin müzik folkloru, Azerbaycan'ın manevi kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır. Azerbaycan'ın geleneksel "Müzik Atlası" projesi, müzik folklorunun renkli lehçelerini kapsar. Azınlıkların dilinin, kültürünün ve yaşamının korunmasında yarattıkları müzik ve folklor gruplarının rolü büyüktür. Talış folklor örneklerini yaşatan "Lenkeranlı Naneler", Avarların ünlü "Avar Dans Grubu", Kafkas dansları öğretilen "Kafkas" ve kızlardan oluşan "Alazan", Udinlerin "Cengi", Sahurların "Lilay" ve diğer dans topluluklarının çeşitli kültürel projelere katılımı zengin mirasın korunması ve tanıtılması için geniş fırsatlar yaratmıştır.

Bakü şehrinin merkez kütüphanesinde ulusal azınlıkların temsilcileriyle çalışmak için özel bir bölüm kuruldu. Kütüphanelerde ulusal azınlıklara mensup şair ve yazarların, seçkin bilim adamlarının ve kültürel şahsiyetlerin yıldönümlerine adanmış etkinlikler ve sergiler düzenlenmektedir. Cumhuriyetimizde milli azınlıklara mensup şair ve yazarların kendi dillerinde yayımladıkları kitaplar kütüphanelere verilmektedir. Azerbaycan Milli Kütüphanesi koleksiyonunda Udin, Lezgi vb. dillerde yeterince kitap var.

Azerbaycan'da etnik azınlıkların milli ve dini bayramları her yıl ilgili devlet kurumlarının mali ve organizasyonel destekleri ile kutlanmakta, çok sayıda konferans ve yuvarlak masa toplantıları, tanıtım törenleri, şiir ve müzik geceleri, konser-folklor programları ve diğer sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından Bakü'de "*azınlık halklarının kültürel mirası ve modernliği*" (2006), "*ulusal azınlıkların kültürel mirasının korunması*" (2008), "*küreselleşme çağında Azerbaycan'da etnik kültür*" konularında düzenlenen (2011) bilimsel konferanslar düzenlendi, ulusal azınlıkların korunması ve sosyo-kültürel haklar üzerine tartışmalar yapıldı. Olaylar ulusal basında geniş yer buldu.

Azerbaycan'da yaşayan etnik azınlıkların kültürel mirası, uluslararası etkinliklerde geniş çapta sergilenmiş ve tanıtılmıştır. 2006 ve 2009 yıllarında, "*Azerbaycan Haftası*" kültürel etkinliği kapsamında, Paris'teki UNESCO merkezinde Azerbaycan'da yaşayan ulusal azınlıkların yaşam tarzı, kültürü ve yaşamı üzerine bir fotoğraf sergisi açıldı (ecoi.net, 2007). 2014 yılında Azerbaycan Cumhuriyeti Uluslararası, Çok Kültürlü ve Dini İşler Devlet Konseyinin kurulması, 2016 yılının ülkede "*Çok Kültürlülük Yılı*" ilan edilmesiyle azınlık kültürünün geliştirilmesi, tarihi mirasının korunması ve tanıtılması alanında sistematik çalışmalar yapılmış ve Azerbaycan hoşgörülü bir ülke olduğunu bir kez daha göstermiştir.

5. SONUÇ

Etnik ve kültürel değerlerin korunması insan haklarının ayrılmaz bir parçasıdır. Azerbaycan devletinin tutarlı ve amaçlı milli politikasının bir sonucu olarak, ülkede yaşayan farklı halklar, dillerini, dinlerini, geleneklerini, tarihi ve kültürel miraslarını koruyarak Azerbaycan'ın milli kültürüne başarılı bir şekilde entegre olurlar ve uyumlu bir şekilde gelişirler.

Çokkültürlülük politikasının Azerbaycan Cumhuriyeti'nin iç politikası üzerindeki etkisi, toplumdaki etnik ve kültürel çeşitliliğin ve bunların temelini oluşturan etno-kültürel değerlerin korunmasında kendini gösterirse, dış politika üzerindeki etkisi, Azerbaycan'ın etnik veya kültürel aidiyetten bağımsız olarak tüm ülkelerle kapsamlı ilişkilerinin gelişmesine yansır.

Çokkültürlülüğün Azerbaycan'ın dış politikasının oluşturulmasında *Haydar Aliyev Fonu*'nun da büyük katkıları vardır. 2004 yılında kurulan Fon, faaliyetlerinde çeşitli etnik ve dini gruplar arasındaki birlik ve tolerans gibi beşeri değerlerin gelişimine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu kapsamda "*Hoşgörünün Adresi- Azerbaycan*" projesi önem arz etmektedir. Proje çerçevesinde bir takım faaliyetler yürütülmüştür.

2005 yılında 7. Yüzyıl'da Gence şehrinde, kendi hayırseverliğiyle bilinen Cömert Kasab'ın mezarı ve mezar üstü türbesi onarılmış, Pir Hasan'ın ve 7. İmam, İmam Hüseyin Kazım'ın kızı Hatice hanımın mezarlarının olduğu Pir Hasan Ziyaret yerinde restorasyon ve onarım işleri yapılmıştır. Buradaki yapıt yeniden inşa edilmiş, ibadet yerleri milli ve dini desenlerle işlenilmiş, mimarlık yapıtı etrafında park yapılmıştır.

2006 yılında 19.Yüzyıl'ın başlarında yerli maden sahiplerinin parasıyla inşa edilen Bine kasabasındaki Möhsün Selim Camisinde onarım işleri yapılmıştır. Cami bahçesinde 100 kişilik salon, kadın ve erkekler için ayrı bölümler yapılmıştır. Aynı zamanda cami devlet tarafından korunan tarihi anıtlar listesine de eklenmiştir. Bir yıl sonra Bakü'deki Provaslav kilisesi onarılmış, kilisenin tavanları camlarla işlenilmiş, dış cephesi değiştirilmiştir.

2008 yılında Haydar Aliyev Fonu ve Roma Katolik Dini Cemiyeti arasında anlaşma protokolü imzalanmıştır. Bu anlaşmada belirtilen alanlarda yenileme projeleri, sosyal ve dini yapıtların onarımına yardımla birlikte, Azerbaycan'daki halkların etno-kültürel gelişimini destekleyen etkinliklerin yapılması planlanmıştır. Bu çerçevede ilk olarak Bakü'deki Kutsal Meryem kilisesinin asma tavanı dini konulu klasik viraj tekniğiyle yapılmış camlarla değiştirilmiştir.

Haydar Aliyev Fonu tarafından Hazar ilçesinin Buzovna kasabasındaki Cuma Camisi restore edilmiştir. Bu caminin inşasına 1896 yılında başlanmış, 1900 yılında inşaat işleri yarım kalmıştır. Sovyet döneminde bina, ambar ve işyeri olarak kullanılmıştır. 2006 yılında Haydar Aliyev Fonu'nun teşebbüsüyle 700.000 Manat değerinde proje hazırlanmıştır. 2007 yılında inşaat işleri başlamış, 19 Aralık 2009 yılında Cumhurbaşkanı İlham Aliyev ve eşi M. Aliyeva açılış törenine katılmıştır. Camide aynı anda 500 kişi namaz kılabilir.

Haydar Aliyev Fonu'nun siparişiyle 2010-2013 yıllarında Gebele şehrinde yeni cami inşa edilmiştir. Caminin duvarlarına Kuran-ı Kerim'den sureler yazılmış, dini semboller işlenmiştir. Camide ahunt, ders odaları, kütüphane, abdest odaları vardır. 28 Şubat 2013 yılında açılışına İlham Aliyev'in katıldığı camide aynı zamanda 600 kişi namaz kılabilmektedir. 2010 yılının mart ayından başlayarak Şamahı Cuma Camisi onarımına girmiştir. Yüksekliği 36 m. olan cami minareleri yeniden onarılmış, 17 Mayıs 2013 tarihinde Cumhurbaşkanı İlham Aliyev'in katıldığı açılış töreniyle 1500 kişilik cami dindarların hizmetine sunulmuştur. 2012 yılında Fon'un destekleriyle onarılan yapıtlardan bir başkası da Bakü'nün Merdekan kasabasındaki Haydar Cuma Camisidir. 31 Aralık 2013 yılında H. Aliyev Fonu'nun Başkan Yardımcısı L. Aliyeva'nın katılımlarıyla cami hizmete açılmıştır.

“Hoşgörünün Adresi-Azerbaycan” projesi kapsamında *Haydar Aliyev Fon'u* ve “*Or Avner Uluslararası Fon'u*” tarafından Bakü'de Yahudi asıllı çocuklar için “*Khabad-Or Avner Eğitim Merkezi*” yapılmıştır. 31 Mayıs 2007 tarihinde merkezin temelleri atılmış, 4 Ekim 2010 yılındaysa Cumhurbaşkanı İ. Aliyev, eşi M. Aliyeva ve BDT Yahudi Cemiyetleri Federasyonu Başkanı Lev Levayev Eğitim Merkezi'nin açılış törenine katılmışlardır. H. Aliyev Fonu sadece yurtçinde değil, aynı zamanda yurtdışında da projeler yürütmektedir.

Yapılan analiz, Azerbaycan'da yaşayan azınlık halklarının kültürünü korumak için devlet düzeyinde alınan tüm önlemlerin, devlet desteğinin bu halkların kültürünün gelişmesini teşvik ettiğini, halkın ulusal dayanışmasını daha da güçlendirdiğini söylemek için temel oluşturuyor. Ülkede onlarca ulusal düzeyde kültür merkezinin bulunması, Azerbaycan devletinin azınlıkların dil, kültür ve yaşamının korunmasıyla ilgilendiğini ve kültürel haklarının sağlanmasının her zaman devletin ilgi alanında olduğunu kanıtlamaktadır.

Eğitim Yasası'nın 6. maddesi ve Devlet Dili Yasası'nın 3. maddesine göre, ulusal azınlıkların dillerinde eğitim verilebilmektedir. Ülkenin 13 bölgesinde yaşayan halkların çocuklarının ulusal gelenek ve göreneklerini ve kültürlerini öğrenmeleri için devlet düzeyinde gerekli tüm koşullar oluşturulmuştur. Böylece, Azerbaycan örneğinde çokkültürlü güvenlik analizi, ilkelerine uygun hareket edildiğinde, ülkenin zenginliği ile birlikte iç potansiyelinin ortaya çıktığını ve ülkenin uluslararası itibarına olumlu bir ton eklediğini göstermektedir.

Bu son fikir 25-26 Nisan 2016 tarihlerinde Birleşmiş Milletler Medeniyetler İttifakı'nın Bakü'de düzenlenen 7. Küresel Konferans Forumun yabancı katılımcıları tarafından defalarca dile getirildi. Modern çağda birçok ulusun hala uyandıramadığı bir çatışma vardır. Bu çatışma genel olarak “*biz (kendi) ve öteki*” olarak adlandırılabilir. Ancak bu çatışma, Azerbaycan halkı için Orta Çağ'da önemini yitirmiştir. Günümüzde ise bu çatışmanın sadece en hafif şekli yaşanmaktadır.

Çalışmanın sonunda, kullanılan literatüre ve daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanarak söyleyebiliriz ki, çalışmaların büyük bir kısmında etnik ve dini kimlikler üzerinden değil, göçmenler üzerinden araştırmalar yapılmıştır. Çokkültürlülük interdisipliner bir alan olduğu için yazılan tezler Uluslararası İlişkiler, Hukuk, Siyaset Bilimi, Sosyoloji, Tarih, Eğitim, Barış ve Çatışma Çalışmaları ve Edebiyat alanlarını kapsamaktadır. Genel olarak çokkültürlülük çalışmalarında göçmenler üzerine odaklanılarak, çokkültürlülüğün Batılı ülkelerde yaşayan göçmenlerin mevcut durumları üzerinden değerlendirmesi yapılmıştır. Etnik ve kültürel çeşitliliğin korunması bağlamında Azerbaycan'daki azınlıkların kültürel mirasının korunması ve geliştirilmesine ilişkin bu makale, gelecekte çokkültürlülük politikası, azınlık halklarının kültürü ve diğer ilgili konularla ilgilenen araştırmacılar için bir kaynak olabilir.

KAYNAKÇA

AKTO, Akif (2018), **Çokkültürlülük Yaklaşımı ve Sorunsalları**, İksad Yayınevi, Ankara.

AZADİNFÖRM HABER AJANSI (2016), “*Kültürel Kendini İfade Farklılıkları*”, **azadinform.az Haber Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 31 Mayıs 2016, <https://azadinform.az/az/read/86815/> (Erişim Tarihi:11.02.2022).

AZADİNFÖRM HABER AJANSI (2019), “*Azınlıklar Arasında Ulusal-Kültürel Örgütlenme ve Sanat*”, **azadinform.az Haber Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 08 Temmuz 2019, <https://azadinform.az/az/read/229961/> (Erişim tarihi: 05.09.2022)

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ KÜLTÜR BAKANLIĞI (2015), **Bakanlık Raporu**, Azerbaycan Cumhuriyeti Kültür Bakanlığı Yayını, Bakü, <http://mct.gov.az/medias/media/other/367/hesabat-2015.pdf> (Erişim Tarihi: 11.02.2022).

- BAKÜ HABER (2021), “*Azerbaycan'da Azınlıkların Etnik, Dini ve Tarihi Değerlerini Koruyabilmelerini Sağlamak*”, **baki-xeber.com Haber Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 22 Şubat 2021, <https://www.baki-xeber.com/siyaset/116950.html> (Erişim Tarihi: 15.04.2022).
- BARNARD, Frederick (2003), **Herder on Nationality, Humanity and History**, McGill-Queens University Press, Montreal – Kingston (UK).
- BRYSON, Bethany (2005), **Making Multiculturalism Boundaries and Meaning**, Stanford University Press, Stanford – California (US).
- EHEDOVA, Sevda (2014), **Modern Zamanlarda Kültürlerarası İlişkiler**, Bilim Yayınevi, Bakü.
- KARPAT, Kemal (2009), **Osmanlı'dan Günümüze Kimlik ve İdeoloji**, Timaş Yayınları, İstanbul.
- KONGAR, Emre (1997), “*Küreselleşme ve Kültürel Farklılıklar Çerçevesinde Ulusal Kültür*”, **Emre Kongar Kişisel Web Sayfası** (E-Makale), https://www.kongar.org/makaleler/mak_ku.php (Erişim Tarihi: 08.02.2022).
- KÜLTÜR GAZETESİ (2016), “*Azerbaycan - Sevgili Vatan*”, **Kültür Gazetesi Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 29 Haziran 2016, <https://medeniyyet.az/page/news/36130/-Azerbaycan--dogma-diyar.html?lang=az> (Erişim Tarihi: 15.04.2022).
- LIU, Shuang (2007), “*Mapping the Routes to Acculturation in a Multicultural*”, **International Journal of Intercultural Relations**, S.6, ss.761-778.
- MEMMEDOV, Aqşin (2021), “*Azerbaycan'da Etnik - Dini Politika: Tarihten Günümüze*”, **Sosyal Araştırmalar Merkezi Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 08 Eylül 2021, <https://stm.az/ru/news/292/azerbaycanda-etnik-dini-siyaset-tarixden-bu-gune> (Erişim Tarihi: 11.02.2022).
- MULTICULTURALISM.PRESLIB.AZ (2016), “*Kültürel Farklılık*”, **Bakü Uluslararası Çokkültürlülük Merkezinin Web Sayfası**, http://multiculturalism.preslib.az/az_a5.html (Erişim Tarihi:11.02.2022).
- PAREKH, Bhikhu (2000), **Rethinking Multiculturalism: Cultural Diversity and Political Theory**, McMillan Publisher, London (UK).
- PRESİDENT.AZ (2014), “*Bakü'de Haydar Camii'nin açılışında İlham Aliyev'in konuşması*”, **Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Kurumsal Web Sayfası**, <http://www.president.az/articles/13981> (Erişim Tarihi:11.02.2022).
- SARIYEVA, İrade (2018), “*Dini ve Ulusal Hoşgörü, Uluslararası İlişkilerin Geliştirilmesi*”, **Bakü Haber Gazetesi** (E-Haber), 20 Kasım 2018, s.13.
- THE REPUBLIC OF AZERBAIJAN (2007), **Second Report Submitted by Azerbaijan Pursuant to Article 25**, Received on 10 January 2007, s.16.
- TUNA, Korkut (2004), “*Dil ve Kimlik*”, **Dil, Kültür ve Çağdaşlaşma** (Ed. Bahaeddin Yediyıldız), Hacettepe Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Enstitüsü Yayını, Ankara, ss.39-51.
- YURDUSEV, A. Nuri (1997), “*Türkiye ve Avrupa: Batılılaşma, Kalkınma, Demokrasi*”, **Avrupa Kimliğinin Oluşumu ve Türk Kimliği** (Ed. Atilla Eralp), İmge Yayınları, Ankara, ss.17-85.
- AZERBAIJAN CUMHURİYETİ ANAYASASI**, <https://president.az/az/pages/view/azerbaijan/constitution> (Erişim Tarihi: 11.02.2022).
- AZERBAIJAN CUMHURİYETİ KÜLTÜR KANUNU**, <http://www.e-qanun.az/framework/25303> (Erişim Tarihi: 09.02.2022).

Asırlık Türk Firmaları Üzerine Bir Araştırma

A Research on Turkish Centennial Firms

Mehmet ERYILMAZ

Prof. Dr., Uludağ Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü, mehmetery@uludag.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-8851-0771>

Makale Başvuru Tarihi: 20.10.2022

Makale Kabul Tarihi: 24.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Asırlık Firmalar,
Örgüt Yaşı,
Örgüt Ölümü,
İşletmecilik Tarihi,
Türkiye,

Bu çalışmanın gayesi daha önce bu alanda yapılan ulusal çalışmalarca hazırlanan “asırlık Türk firmaları” listelerini genişleterek fenomene ilişkin idraki bir adım daha ileriye taşımaktır. Bu bağlamda, daha önce hazırlanan kıymetli listelerden faydalanılarak bir baz liste hazırlanmış ve bu liste, araştırmacının sektör bazlı yaptığı okumalar ve kendi kişisel araştırmaları vesilesiyle zenginleştirilmiştir. Araştırmalar neticesinde, 1454-1923 yılları arasında kurulmuş ve halen varlığını devam ettiren 270 firmaya ulaşılmıştır. Listede yer alan firmaların, akademik yazında kullanılan “asırlık”, “en eski”, “kıdemli”, “köklü”, “tarih gibi”, “uzun ömürlü” vb. ifadelerle kendilerini nitelemek yerine, bilhassa “tarihi” ve “meşhur” ifadelerini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Faaliyet alanlarına göre listede en çok karşılaşılan firmalar; “helvacılar/şekerciler”, “esnaf lokantaları/restoranlar”, “fırınlı/unlu mamul üreticileri”, “kebabçılar” ve “hamamlar”dır. Firmaların şehirlere göre dağılımı incelendiğinde ise, bu firmaların 120 tanesini (yaklaşık %44’ünü) bünyesinde barındıran İstanbul’un listeyi domine ettiği görülmektedir. Çalışmada ulaşılan diğer bulgular ise; firmaların mühim bir kısmının kendi web sayfasının bulunması ve tüm firmaların erkek girişimciler tarafından kurulmuş olmasıdır.

ABSTRACT

Keywords:

Centennial Firms,
Organizational Age,
Organizational
Mortality,
Business History,
Turkey,

The aim of this study is to improve the understanding of a phenomenon by preparing a list on centennial firms in Turkey. For this aim, a list of these firms was prepared by obtaining benefits from previous precious lists in the field. The list has also been enriched by readings on some specific sectors and individual investigations of the researcher. As a result of these efforts, the researcher found 270 firms that were established in the period between the years of 1454 and 1923. It was also found that the firms in the list qualified themselves with some words such as “historical” and “famous” instead of “centennial”, “oldest”, “senior”, “rooted”, “like history”, “durable” etc. preferred by Turkish scholars. The most common types of business organizations in the list were “halva producers/confectioners”, “artisan restaurants”, “bakeries”, “grilled meat restaurants” and “Turkish baths”. When looking at the distribution of firms in terms of the city they operate in, it was seen that Istanbul dominated the list with 120 firms (about 44% of all firms in the list). Finally, other crucial findings were that the majority of the firms in the list had their own web sites and all of the firms were established by male entrepreneurs.

1. GİRİŞ

İşletmecilik Tarihi, en kapsamlı bakış açısıyla, bireysel firmaların tarihinden, işletme sistemlerinin bütününe kadar, işletmelerin geçmişine dair her türlü hususu içine almaktadır (Amatori ve Jones, 2007:13). Bir ülkedeki uzun ömürlü firmaların hangileri olduğu (ve genel olarak o ülkedeki işletmecilik tarihi) hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olabilmek; ilgili örgüt formlarının tarihsel seyirlerini ve modern versiyonlarını daha iyi anlamlandırabilmek (Kieser, 2004'ten akt.: Mills vd., 2016:68), firmaların bazen mühim kimi zaman da büyük tarihi olaylardaki anahtar rollerini anlamak (Amatori ve Jones, 2007:13), farklı sektörlerde faaliyet gösteren uzun ömürlü firmaların ortak özelliklerinden yola çıkarak sektörden bağımsız uzun yaşamlı firmaların karakterlerini (bir fenomeni) idrak edebilmek, kök salabilmek adına bilimsel tavsiyeler bekleyen daha genç firmalara önerilerde bulunabilmek vb. muhtelif nedenlerle önem arz etmektedir. Öte yandan bu denli önem arz eden bir disiplin olmasına ve uzunca sayılabilecek bir süredir (bilhassa) “*Yönetim ve Örgütler*” çalışma sahasında “*Tarihe Dönüş*” çağrılarına rağmen (Yalçınkaya ve Adiloğlu Yalçınkaya, 2020:841), Türkiye’de genel olarak “*İşletmecilik Tarihi*” yazını şu ana dek oldukça sınırlı birikimi olan bir yazın görünümündedir (Dirlik ve Leblebici, 2016:141; Kurt, 2016a:2; Yalçınkaya, 2022:104). Daha da özelden, Türkiye’de asırlık firmalara odaklanan işletmecilik tarihi yazını çok az sayıda çalışmadan oluşan ve genç (Dil, 2016:50) ve hatta alandaki en eski akademik çalışma olarak kabul edilebilecek Erdoğan (2007:86-87)’in çalışmasının 2007’de yayımlandığı düşünülürse, belki de genç olarak dahi nitelendirilemez, “*ergenlik dönemi*”ni sürmekte olan bir yazındır.

Bu bağlamda, yukarıda da ifade edildiği gibi, oldukça sınırlı sayıda olsalar da, geçmişte ulusal yazında da 100 yaşından büyük firmaları listelemeyi amaçlayan kıymetli çalışmaların (örneğin Erdoğan, 2007:86-87; Altun, 2010:13-138; İstanbul Kültür Üniversitesi, 2012:449-480; Dil, 2016:56-63) yapıldığı bilinmektedir. Öte yandan bu çalışmalar arasında içerdiği “*asırlık firmalar*” sayısı bağlamında en kapsamlısı gibi görünen Dil (2016:56-63)’ün listesinde dahi yer almayan bazı asırlık firmaların varlığının tespit edilmesi, bu çalışmanın ardından 6 yıl gibi uzun sayılabilecek bir sürenin geçmiş olması ve bu süreçte listede mühim değişikliklere neden olabilecek bir pandeminin tecrübe edilmiş olması bu çalışmanın araştırmacısını daha önce yapılan bu kıymetli çalışmaların paylaştığı listeleri naçizane revize etme arayışına itmiştir. Örneğin Dil (2016:59)’in çok kıymetli ve ulusal yazına mühim katkılar yaptığı çalışmasında listede yer alan Eskişehir merkezli “*Tarihi Çetintaş Giyim Sanayi A.Ş.*” çalışmayı takip eden yıllarda üretimini durdurmuştur (Dünya, 2017; Cumhuriyet, 2018).

Bu bağlamda, çalışmanın temelde üç “*gaye*”si bulunmaktadır. Çalışmanın birinci gayesi; önceki çalışmalarda henüz rastlanılmamış olan bazı firmaları listeye dâhil ederek, konunun ilgililerine daha geniş bir firma veri seti sunabilmektir. Nitekim aşağıda bulgular kısmında sunulan tablo incelendiğinde, önceki çalışmalarda paylaşılan tablolardan mühim farklılıkların bulunduğu rahatlıkla gözlemlenebilecektir. Her şeyden önce liste önceki çalışmalara nazaran içerdiği firma sayısı açısından mühim sayılabilecek ölçüde farklılaşmaktadır. Mevcut çalışmanın bir diğer gayesi de zaman içerisinde bu listeyi genişleterek ve yeni kıstaslarla zenginleştirerek periyodik olarak yayınlanan bir çalışma haline getirmek ve bu vesileyle, tarihin dinamik olduğuna ve bu tür bir listenin belirli aralıklarla revize edilmesi gerektiğine ilişkin bilincin gelişimine de bir nebze olsun katkıda bulunmaktır. Son olarak, uzun süredir yaşamını sürdüren firmaları ve bu başarının sırrını idrak edebilmek elbette çok önemlidir. Ancak çok uzun süredir hayatını devam ettirmesine rağmen, son dönemde ticari hayatlarını sonlandırmak mecburiyetinde kalan firmaların ve bu durumun arkasında yatan muhtelif nedenlerin ayırımında olabilmek de bir o kadar önemlidir. Bu bağlamda çalışmanın bir diğer, ikincil seviyede gayesi de, uzun bir ömrün sonunda kapanan firmalara dikkatleri çekebilmektir.

Amatori ve Jones (2007:20) editörlüğünü üstlendikleri çok kıymetli “*Dünya İşletme Tarihi*” başlıklı kitabın giriş bölümünde, kitaptaki çalışmaların bulgularının, firmaları sadece örgüt yapıları ve stratejileriyle değil, aynı zaman politik-yasal ortamları ve içine gömülü oldukları ulusal kültürlerle birlikte ele almanın gerekliliğine işaret ettiğini vurgulamaktadırlar. Araştırmayı bu manada; listede yer alan firmaların ekonomik, politik, sosyal ve/veya yasal bağamlarını “*sınırlı miktarda*” hesaba kattığı gerekçesiyle, Dirlik ve Leblebici’nin (2016:141) de ifadesiyle “*mikro*” düzeyde bir çalışma olarak nitelendirmek mümkün görünmektedir.

Bahsi geçen amaçlar doğrultusunda, kısaca ilgili yazında örgüt yaşı üzerine yapılmış çalışmalardan ve devamında çalışmanın yönteminden bahsedilecektir. Sonrasında ise çalışmanın bulguları okuyucular ile paylaşılacaktır. Araştırmanın bulguları, literatürde ulaşılan bulgularla mukayese edilecektir. Çalışma; araştırmanın orijinalitesini, kısıtlarını, implikasyonlarını ve gelecek çalışmalar için önerilerini içeren bir “*Sonuç*” kısmı ile nihayete erdirilecektir.

2. ÖRGÜT YAŞI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU DÜŞÜNÜLEN DEĞİŞKENLER ÜZERİNE KISA BİR YAZIN TARAMASI

Bilindiği gibi örgütlerin kâr etmek, topluma hizmet etmek, organik olarak büyüme, yenilik yapmak, iç ve dış müşterilerin memnuniyetini temin etmek, kıt ve kıymetli kaynakları kendilerine çekebilmek, faaliyet gösterdikleri sektör(ler)e liderlik etmek, müspet ve yüksek bir itibar ile imaja sahip olmak vb. gibi çeşitli amaçları vardır (Daft, 1994:189; Boone ve Kurtz, 1996:4-19; Boone ve Kurtz, 2010:4-21; Hodge vd., 2003:57-61; Eryılmaz, 2015:41-51). Örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri de bu amaçların en temel olanlarından bir tanesidir.¹ Çünkü diğer amaçlara ulaşabilmek bir parça da örgütün hayatta kalabilmesine bağlıdır. Öte yandan hem ulusal hem de uluslararası yazında yürütülen çalışmalar örgütlerin bu konuda pek de muvaffak olamadıklarını gözler önüne sermektedir. Nitekim Türk firmalarının %80'nin açıldıktan sonra ilk 5 yıl, %96'sının ise 10 yıl içerisinde maalesef kapandığı bilinmektedir (Capital, 2010'dan akt.: Dil, 2016:50). Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilme hususundaki başarılarının en temel göstergelerinden bir tanesi de açıktır ki, bu gösterge aynı zamanda bir “*örgütün yaşı*”dır.

Örgüt yaşı, bir yandan bir başarı göstergesi ve örgütlerin temel varlık amaçlarından birisi, bir yandan da örgütle ilgili diğer bazı husus ve değişkenleri derinden etkileme kapasitesine sahip mühim bir faktördür. Bu ilişkileri daha net hale getirmek namına, örgüt yaşı ve muhtelif değişkenlerle ilişkisi üzerine akademik yazında yapılmış çalışmaların olduğu bilinmektedir. Öte yandan yazın incelendiğinde; yaşın ilişkili olduğu düşünülen değişkenle arasında bir ilişkinin var olup olmadığı; ilişki bulunduğu da, bu ilişkinin pozitif mi yoksa negatif istikamette mi olduğu konusunda tam bir fikir birliğinin bulunmadığı gözlemlenmektedir.

Örneğin, örgütlerin yaşı ile ilişkilendirilen değişkenlerden bir tanesi “*örgüt yapısı*”dır. Rosengren (1968:6) tarafından 76 psikiyatri hastanesini baz alarak yürütülen bir araştırma, hem küçük hem de büyük ölçekli sağlık örgütlerinde idari kadro büyüklüğünün yaşa koşut olarak anlamlı bir artış gösterdiğini bulgulamaktadır. Öte yandan, büyük hastaneler bağlamında, profesyonel personel sayısı ile örgüt yaşı arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Bonn (2000:32-47), konuya stratejik perspektiften yaklaştığı çalışmasında, firmalara uzun süre hayatta kalabilme hususunda yardımcı olan firma özelliklerini araştırmıştır. Bonn'un Avustralya'da 1982-1993 arasında hayatta kalan ve kalamayan 63 firma ile yürüttüğü araştırmasında, lojistik regresyon analizinin bulguları; ortalama ölçeğin üzerinde bir büyüklüğe sahip olmanın, formel bir stratejik planlama sistemine sahip olmanın, firmanın yöneliminin (ya da yolculuk edeceği istikamet) net olmasının, AR-GE'ye olan adanmışlığın ve kaynak aktarımının (AR-GE'ye elde edilen getirinin %1'nin üstünde bir pay ayrılması) ve firmaların yabancı sahiplere ait olması durumunun firmaların uzun süre hayatta kalabilme olasılığını güçlendirdiğini bulgulamıştır.

İflas eden 339 Kanadalı firmanın verilerinden yola çıkan ve “*Kaynak Tabanlı Görüş (KTG)*”ten destek alan Thornhill ve Amit (2003:1-26), örgütlerin iflas nedenlerini yaşla ilişkilendirmişlerdir. Araştırmacılara göre genç firmalar bağlamında iflasın nedeni, genel yönetim bilgisi ve finansal yönetim kabiliyetlerindeki yetersizliklerdir. Öte yandan daha yaşlı firmalarda ise iflasın temel nedeni çevresel değişimlere uyum sağlamadaki başarısızlıklardır.

Bir diğer ufuk açıcı çalışmada, Hager vd. (2004:159-188) örgüt yaşı ve kapanma oranları arasındaki ilişkiyi incelerken, “*Yeni Kurumsal Kuram (YKK)*” ve “*Sosyal Sermaye Kuramı (SSK)*”ndan destek almışlardır. Araştırmacılar; bir örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütlerin yaşının, bu örgütlerin güçlü kurumsal bağlantılarının ve sosyal ağlarının var olduğu bir durumda, kapanma oranları üzerinde herhangi bir etkisinin olmayacağını iddia etmektedirler. Nitekim ABD'de Minneapolis-St Paul bölgesinde faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen örgütlerle yürütülen araştırma neticesinde, örgüt yaşının hükümet desteği alan örgütlerin olduğu bir ortamda kapanış oranları üzerinde bir etkisinin bulunmadığını tespit etmişlerdir. Öte yandan, hükümet desteği almayan örgütler arasında ileri yaş kapanma riskini azaltıyor gibi görünmektedir.

Örgütün yaşı ile hayatta kalabilme olasılığı yazında ele alınan bir diğer ilişkidir. Örneğin “*Örgütsel Ekoloji (ÖE)*” (Hannan ve Freeman, 1977; Hannan ve Freeman, 1984) alanındaki çalışmalar sıklıkla seçim süreçlerinde çevrenin daha yaşlı örgütleri seçme eğilimi gösterdiğini, çünkü bu örgütlerin çevreleriyle tekrar etkileşimleri neticesinde güvenilirlik ve hesap verebilirlik algısı inşa ettiklerini iddia etmektedirler. Ancak bir yandan da olgunluğa bağlı olarak artan güvenilirlik ve hesap verebilirliğin, paydaşların beklentilerinin

1 Hayatta kalmak, uzunca bir süre yaşamak örgütlerin çoğunluğu için temel amaçlardan bir tanesiyse de, her örgütün bu tür bir amacı olmayabilir. Örneğin Stockholm Belediyesi 1994 yılında, şehrin 1998 yılında Avrupa Kültür Başkenti olması hasebiyle gerçekleştireceği etkinlikleri yönetmek ve 1999 yılında da kapatılmak üzere bir şirket kurmuştur (Krell, 2000:8).

karşlanması yönünde bu örgütlerin omuzlarına daha ağır bir yük yükleyeceği iddia edilmektedir (Rhee ve Valdez, 2009:152).

Örgüt yaşı ile ilişkili olduğu düşünülen bir diğer değişen ise “*örgüt kültürü*”dür. Yazın sıklıkla yaşlı örgütlerin daha köklü kültürlere sahip olduklarına inanma eğilimindedir. Bu inanca göre, ilaveten, bu kültürün o örgütün mensuplarınca “*yekpare*” olarak algılanma ihtimali de daha yüksektir. Kuvvetle muhtemel, bir örgütte yüksek düzeyde paylaşılan değerler daha düşük seviyede yenilikle neticelenecektir. Öte yandan yazında Calantore vd.’nin (2002) bulguladıkları gibi aksi istikamette köklü bir geçmişe sahip örgütlerin öğrenme oryantasyonu ve yenilikçilik performanslarının daha kuvvetli olabileceğini gösteren çalışmaların da bulunduğunu hatırlatmak hiç şüphesiz yerinde olacaktır (Reino ve Vadi, 2012:36).

Bir diğer ilginç çalışma Chen (2014:251-252) tarafından, ABD’de 400 kâr amacı gütmeyen örgütü içeren bir veri seti üzerinden gerçekleştirilmiştir. Örgüt kuramları yazınında özellikle ÖE çalışmaları örgütsel ataletin örgütün yaşına paralel olarak, monotonik artan bir karakter gösterdiği tezini savunmaktadırlar. Bu çalışmada Chen (2014) ise bilhassa 1990’lar öncesinde yazında birbirinin alternatifi gibi konumlandırılan “*örgütsel atalet*” ve “*uyumlanabilirlik*” kavramlarının örgütün yaşam seyrinin muhtelif evrelerinde devreye girebildiğini, dolayısıyla birbirleriyle rekabet içerisinde değil, aksine tamamlayıcı nitelikte olduklarını ve bu denge temelli modelde YKK’nın ana kavramlarından bir tanesi olan “*meşruiyetin*” de mühim bir rol üstlendiğini bulgulamıştır.

Her ne kadar örgütsel yaş ile muhtelif değişkenler arasındaki ilişkilere dair çatışmalı bulgulara ulaşılsa da, yaşın örgütler açısından mühim birçok husus ve değişkenle ilişkili olduğunun anlaşılması bu konuya daha fazla eğilme arzusunun haklı kılınmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmanın gerçekleştirilme gerekçelerinden bir tanesi de, örgütsel yaş üzerine ileride yapılacak çalışmalara zemin oluşturacak bir firma listesi sunabilmektir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın “*yöntem*” safhasında, öncelikle alanda daha önce yapılmış muhtelif kuramsal ve görgül çalışmalar incelenerek hem çalışmanın “*içerik (kapsam) geçerliliği*” (Saraph vd., 1989:818; Coşkun vd., 2015:123) güçlendirilmeye gayret edilmiş hem de bu çabanın neticesinde bir “*asırlık firmalar*” listesi çıkarılmaya çalışılmıştır. Ardından, ilgili kaynaklarda geçen enformasyonu doğrulamak adına, “*çeşitlendirme (triangulation)*” (Yıldırım ve Şimşek, 2005:194; Bloor ve Wood, 2006; Güler vd., 2015:371-373) taktiği izlenmiş ve listeye dâhil edilen firmaların (mevcutsa) web sayfası incelenmiş ve önceki listelerden temin edilen enformasyonun doğruluğu ve güncelliği teyit edilmiştir. Eğer firmanın web sayfası mevcut değilse firmanın sosyal medya hesaplarından, farklı yazılı kaynaklardan ya da internet ortamında paylaşılan videolardan ve fotoğraflardan firmanın kuruluş tarihine ilişkin veri doğrulatılmaya çalışılmıştır. Bu arada, daha önceki listelerde yer alan, ancak faaliyetlerini sonradan nihayete erdirmiş kimi firmalar ve halen kamu kurumu statüsündeki bazı kuruluşlar (örneğin “*Ziraat Bankası*”, “*Hamidiye Su*” vb.) listeden çıkarılmıştır. Son olarak bazı çalışmalarda (örneğin Singh vd., 1986) bir firmanın bir başkası tarafından satın alınması o firmanın ölümü olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada ise bu gelişme, firmanın ölümü olarak değil, o firmanın başka bir firma çatısı altında varlığını devam ettirmesi olarak kabul edilmektedir.

Diğer yandan, araştırmacının taramalar neticesinde karşılaştığı ve önceki çalışmalarda listelenmeyen bazı asırlık firmalar, mevcut listelerin geliştirilebilme potansiyeline dair bir işaret olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda Türkiye’de mühim bir geçmişi olduğu düşünülen “*aktarlık*”, “*baharatçılık*”, “*baklavacılık*”, “*balıkçılık*”, “*börekçilik*”, “*fırıncılık*”, “*hamamcılık*”, “*hancılık/otelcilik*”, “*helvacılık*”, “*kahvecilik/kahvehanecilik*”, “*kebabçılık*”, “*lokantacılık/restorancılık*”, “*lokumculuk/şekercilik*”, “*peynir/pastırma/sucuk üreticiliği*”, “*zeytinyağı/ayçiçek yağı üreticiliği*” vb. faaliyet alanlarının her biri için Google’da ve muhtelif sosyal mecralarda (Facebook, Instagram, LinkedIn vb.) “*Asırlık*”, “*En Eski*”, “*Kıdemli*”, “*Köklü*”, “*Tarihi*”, “*Uzun Ömürlü*”, “*Yaşlı*” anahtar kelimeleri ve sektör ismi ile hususi araştırmalar yapılmıştır. Daha fazla asırlık firma çıkarmaları beklenen daha geleneksel faaliyet alanlarını takiben aynı işlem “*kitapçılık*”, “*madencilik*”, “*makine üreticiliği*”, “*mobilyacılık*”, “*tekstil*” vb. faaliyet alanlarına da tatbik edilmiştir. Bu vesile ile web sayfasına ve/veya ismine rastlanılan yeni firmalar listeye eklenerek liste genişletilmiştir. Bu araştırma kapsamında karşılaşılan temel kaynaklar da ayrıca itinayla incelenerek liste genişletilmeye gayret edilmiştir. Örneğin Google’da tarihi hamamlar üzerine bu mantık çerçevesinde yapılan bir araştırma esnasında Kuruçay (2011:36-209)’ın değerli çalışmasına rastlanılmış ve bilhassa listede yer alan asırlık hamam işletmelerinin sayısının artırılmasında bu eserden mühim ölçüde faydalanılmıştır.

Benzer biçimde, Türkiye’de hala faaliyet gösteren asırlık restoranların/lokantaların tespit edilmesinde de “*İncili Gastronomi Rehberi (2022: 1-370)*”den istifade edilmiştir. Aynı şekilde, bugün şirket niteliğinde olan spor kulüplerine de muhtelif bilimsel çalışmaların (örneğin Sunay, 2004:73; Devocioğlu vd., 2012:38-39) yönlendirmesi sonucunda ulaşılmıştır. Araştırmacının kişisel seyahatleri de listesinin zenginleşmesine vesile olmuştur. Örneğin araştırmacı önceki araştırmalarında ulaşamadığı bazı asırlık firmalara Karabük ve Kastamonu ziyaretleri esnasında birinci elden gözlemleyerek ulaşmıştır. Son olarak “*Tarihi Batu Fırın*”, “*Tarihi İznik Fırını*” vb. örneklerinde olduğu gibi asırlık olabileceğine dair bazı karineler olmakla beraber, haklarında nihai karar için kafi derecede kanıt bulunamayan firmalara telefonla ulaşılarak firmanın kuruluş tarihine ilişkin malumat firmanın sahibinden ya da çalışanlardan temin edilmiştir.

Bu çalışmada “*asırlık*” ifadesinin seçilme nedeninden de kısaca bahsetmek faydalı olacaktır. Türkçe yazın incelendiğinde çok uzun süredir ekonomik faaliyetlerine devam eden firmaları tasvir etmek için “*En Eski*” (Erdoğan, 2007:86-87; Güvemli, 2018:74), “*Kıdemli*” (Baraz, 2010:25 ve 2012:115; Yaşlıoğlu ve Ülgen Aydınlık, 2013:172), “*Köklü*” (Özler ve Şahin, 2010:41; Koçel, 2012:XXXI), “*Öncü*” (Altun, 2010:13-138), “*Tarih Gibi*” (Capital, 2002:s.b.), “*Uzun Ömürlü*” (Koçel, 2012:XXXI; Dil, 2016:49; Dil ve Barca, 2018:27; Dumansızoğlu, 2020:s.b.), “*Yaşlı*” (Karacakaya ve Akbulut, 2010:17-32; Yalçın ve Aydemir, 2019:224-239) vb. ifadelerin seçildiği görülmektedir. Öte yandan bu ifadelerin, çalışmaların ruhunu yeterince yansıtamadıkları düşünülmektedir. Örneğin “*uzun ömürlü*” ifadesi ele alındığında hemen akıllara “*bir firma ne zaman uzun ömürlü sıfatını kazanır?*”, “*bu sıfatı kazanmak için eşik süre değeri nedir?*” vb. sorular zihinlere takılmaktadır. Nitekim Dil (2016:50-51) de yazında bazı çözümler önerilmekle birlikte “*uzun ömürlülük*” ifadesinin cevaplanması gereken birçok soruyu da beraberinde getirdiğinden bahsetmektedir. Bu nedenle bu çalışmada yazının ruhunu ve “*100 yaşından büyük firmaları kendisine baz alma niyetini*” daha iyi yansıttığı gerekçesi ile “*asırlık*” ifadesi tercih edilmiştir. Bu tercih yazındaki bazı çalışmalarla (örneğin Çubukçu, 2022; Eryılmaz, 2022) koşutluk arz etmektedir. Öte yandan ilgili yazında zaman zaman belli bir yaşı aşmış örgütleri tanımlamak için bazı hususi ifadeler tercih edildiği de bilinmektedir. Örneğin bunlardan bir tanesi olan “*hiper uzun ömürlülük (hyperlongevity)*”; “*250 yıl ve daha fazla yaşayabilme becerisidir ve kültürel ve yapısal ihtiyaçların sinerjik biçimde, beraberce karşılanmasını gerektirir*” (Konz ve Katz, 2000:49). Bu bağlamda, bu çalışmada asırlık firmalar listesine dâhil edilen firmaların ne kadarının bu kapsamda olduğuna (250 yaşını aşmış olduğuna) da ayrıca dikkat edilmiştir.

İlaveten, “*firmalarımız*” kavramı kullanılırken, kurulduğu dönemde Osmanlı İmparatorluğu ya da Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde bulunan; devletin bizatihi kendisi tarafından, vatandaşlarınca ya da yabancılarca kurulan, faaliyetini kesintisiz ya da muhtelif dönemlerde kesintiye uğramış olmasına rağmen her halükarda en az 100 sene sürdürmüş olan ve şu an faaliyetini Türkiye sınırları içerisinde (uluslararası piyasalara açılmışsa da merkezi halen Türkiye’de bulunan) “*halen*” ve “*özel*” statüde sürdüren ekonomik aktörler kastedilmektedir. Örneğin 1550 yılında Mimar Sinan tarafından inşa edilen “*Ortaköy Hamamı*” (Kuruçay, 2011:145) ya da diğer bilinen ismiyle “*Tarihi Hüsrev Kethüda Hamamı*”nın işletmeciliğinin “*Beşiktaş Belediyesi İşletmecilik San. ve Tic. A.Ş. (BELTAŞ)*” tarafınca yapılması nedeniyle hamam listeye dâhil edilmemiştir. Aksi istikamette, 1481’de İstanbul’da II. Bayezid tarafından inşa ettirilen “*Vezneciler Hamamı*”nın web sayfasında, bugün hamamın özel mülk statüsünde olduğu belirtilmektedir (Vezneciler Hamamı, t.b.). Bu nedenle, hamamın nihai listeye dâhil edilmesinin münasip olduğuna karar verilmiştir. Görüldüğü gibi mümkün mertebe çalışmanın yöntem kısmı okuyucuların zihninde netleştirilerek ve çalışmanın tekrarlanabilirliğine katkıda bulunarak, çalışmanın “*geçerliliği/güvenilirliği*”nin geliştirilmesine de gayret edilmiştir.

Firmaların kuruluş tarihleri incelenirken bazı firmaların net bir tarih vermedikleri (örneğin Korkoroğlu Pastırma ve Sucuk – 1910’ların sonu) görülmüştür. Bu durumda firmanın kuruluş tarihi o aralığın imkânlı en son tarihi (örneğin “1910’ların sonu” için 1919 olarak) kabul edilmiştir.

Tabloda yer alan firmaların “*kuruluş yerleri*”nin verilmesinin de münasip olacağı düşünülmüştür. Web sayfalarında kuruluş yeri net olarak belirtilmiş firmalarda herhangi bir sorun yaşanmamıştır. Öte yandan bazı firmaların web sayfalarında firmanın kuruluş yeri net olarak ifade edilmemiştir. Bu tür durumlarda, Dil (2016:49-69)’a koşut olarak, firmanın merkezinin bulunduğu yer kuruluş yeri olarak kabul edilmiştir.

Son olarak, bulguların nasıl raporlanacağı üzerine düşünülürken, araştırma neticesinde ulaşılan bulguları özetlemek amacıyla oluşturulacak tabloda firmaların web sayfalarının da (ya da kuruluş tarihine kanıt oluşturabilecek başka bir web sayfasının, kitabın, makalenin vb.) paylaşılmasının münasip olacağına karar verilmiştir. Bu sayede ilgililerin firmaların web sayfalarına giderek hem tabloda yer alan bulguyu bir kez daha doğrulatmaları hem de firmaya ilişkin ihtiyaç duydukları ancak tabloda paylaşılmamış bazı firma özelliklerine ulaşmaları amaçlanmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma neticesinde ulaşılan asırlık firmalar ve bu firmalara dair genel enformasyon, aşağıda Tablo 1’de sunulmaktadır. Her ne kadar araştırma esnasında 1923-1950 aralığında da kurulmuş birçok köklü firmaya rastlanılmışsa da, çalışma şu anki haliyle asırlık firmaları baz aldığından tabloda yalnızca 1923 ve öncesinde kurulmuş 270 firmaya yer verilmiştir.

Tablo 1. 100 Yaşından Büyük Türk Firmaları (N=270)

Firma İsmi	Kuruluş Tarihi	Kuruluş Yeri	Web Sayfası
1. Ağa Hamamı	1454	İstanbul	http://www.agahamami.com/
2. Tarihi Küçükpazar Hamamı	1469	İstanbul	https://kucukpazarhamami.com/kucuk-pazar-hamami-tarihcesi/
3. Tarihi Vezneciler Hamamı	1481	İstanbul	https://veznecilerhamami.com/history/
4. Süleymaniye Hamamı	1557	İstanbul	https://www.suleymaniyehamami.com.tr/history-of-suleymaniyehamam
5. Tarihi Mihrimah Sultan Hamamı	1562	İstanbul	https://www.mihrimahsultanhamami.com/
6. Kılıç Ali Paşa Hamamı	1580	İstanbul	https://kilicalipasahamami.com/tr/hakkimizda/
7. Çemberlitaş Hamamı	1584	İstanbul	https://www.cemberlitashamami.com/tarihce/
8. Tahmis Kahvesi	1635	Gaziantep	https://tahmiskahvesi.com.tr/
9. (Tarihi Üsküdar) Çinili Hamam	1640	İstanbul	https://www.cinilihamam.com/tarihce/
10. Tarihi Arabacılar Hamamı	1650	İstanbul	http://arabacilarhamami.com/tarihce.php
11. Arasta Kahvesi	1661	Karabük	https://www.tripadvisor.com.tr/Restaurant_Review-g298009-d4593353-Reviews-Arasta_Kahvesi_1661-Safranbolu.html
12. Selimiye Taş Ekmek Fırını	1682	Konya	https://www.aa.com.tr/tr/yasam/300-yillik-tarihi-tas-firinda-6-kusaktir-ekmek-uretiliyor-/2380917#
13. Eğriçayır Organik Arı Ürünü	1700	Mersin	https://www.egricayir.com/tr/kurumsal/egricayir-bali-hakkimizda
14. Cağaloğlu Hamamı	1741	İstanbul	https://cagalogluhamami.com.tr/tr/
15. Hicipoğlu Şekerleme	1745	İstanbul	https://www.hicipoglusekerleme.com/about-linguini/
16. Tıflı Paşa Helvacısı	1775	Balıkesir	http://www.tiflipasa.com/index.php?route=information/information&information_id=1
17. Ali Muhiddin Hacı Bekir	1777	İstanbul	https://www.hacibekir.com/Kurumsal/4257/tarihcemiz
18. Şekerci Cafer Erol	1807	İstanbul	https://www.sekercicafererol.com/hikayemiz
19. Tarihi Beş Çeşmeler Simit Fırını	1810	İstanbul	https://tarihibescesmeler.business.site/
20. Tarihi Yeniköy Börekçisi	1817	İstanbul	https://www.tarihiyenikoyborekcisi.com/hakkimizda
21. Karaköy Güllüoğlu	1820	İstanbul	https://www.karakoygulluoglu.com/?gclid=CjwKCAjwvsqZBhAlEiwAqAHElWn9Qvhq_F9-k1BKyhSjSyz-mPLN5n-Cqu1gJ31bn9O4ItMMVMRuBoCaeMQAvD_BwE
22. Zeytinhan Baharat ve Salça	1823	Gaziantep	https://www.zeytinhan.net/Zeytin-Han-Ozel-Et-Baharati
23. Çukurcuma Hamamı	1831	İstanbul	https://www.cukurcumahamami.com/en/page/hammam
24. Hacibenlioğlu Kebap	1833	Isparta	https://www.100tarihilokanta.com/hacibenlioglu-kebab/
25. Beyaz Fırın	1836	İstanbul	https://kargo.beyazfirin.com/beyazfirin-hikeye
26. Elmallı Pide	1840	Denizli	https://www.google.com/search?q=Elmall%C4%B1+Pidecisi&rlz=1C1CHBD_trTR880TR880&oq=Elmall%C4%B1+Pidecisi&aqs=chro

			me..69i57j33i16012.6286j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8#fpstate=ive&vld=cid:280abae5,vid:pOfc9shBiNk
27. Tarihi Galatasaray Hamamı	1841	İstanbul	https://www.galatasarayhamami.com/
28. Elmacıpazarı Güllüoğlu	1843	Gaziantep	https://www.elmacipazarigulluoglu.com/Elmacipazarı-Gulluoglu-Hakkında
29. Catoni Deniz İşleri	1846	İstanbul	https://www.catoni.com.tr/catoni/catoni-groupabout-us
30. Mado Dondurma ve Pasta	1850	Kahramanmaraş	https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/4-masayla-baslayan-dondurma-seruveni-4-kitada-suruyor/1406308
31. Kebapçı Kadir	1851	Isparta	https://kebapcikadir.com.tr/hakkimizda/
32. Çiçekoğlu Helva	1852	Uşak	https://www.cicekogluhelva.com/hakkimizda/
33. Elgani Ezmecizade Badem Ezmesi	1853	İzmir	https://www.elganiezmecizade.com/hakkimizda/
34. Petek Saraciye	1855	İstanbul	https://www.petek1855.com/
35. Tarihi Kalkanoglu Pilavı	1856	Trabzon	https://www.100tarihlokanta.com/tarihi-kalkanoglu-pilavi/
36. B Plas (Gökçen Grup)	1858	Bursa	https://www.bplas.com.tr/corp.aspx?cID=2
37. İmren Şekerleme ve Çekme Helva	1860	Kastamonu	Not: Araştırmacının 2022 yılında gerçekleştirdiği bir Kastamonu seyahati esnasındaki kişisel gözlemine dayanmaktadır.
38. Mirimoğlu Helva ve Şekerleme	1860	Afyonkarahisar	https://mirimoglu.com/hakkimizda
39. Okman Ev	1860	Balıkesir	https://www.okmanev.com/
40. Güngenci Saat	1864	İstanbul	http://gungenci.com/subelerimiz/
41. Şekerci Hafız Mustafa	1864	İstanbul	https://www.hafizmustafa.com/
42. Altan Şekerleme	1865	İstanbul	https://www.altansekerleme.com/
43. Arnavutoğlu Pişmaniye	1867	Kastamonu	Not: Araştırmacının 2022 yılında gerçekleştirdiği bir Karabük seyahati esnasındaki kişisel gözlemine dayanmaktadır.
44. Kebapçı İskender	1867	Bursa	http://iskender.com.tr/?gclid=CjwKCAjwvsqZBhAIEiwAqAHElZWVn1JiaeRQWO3kjYFlguqcQHdu0u7rzzfwWDhTugVTbc5kGnt2vxoCQDoQAvD_BwE
45. Hacızade Doğal Bitkisel ve Gıda Ürünleri	1870	İstanbul	https://www.hacizade.com/hakkimizda/
46. Konak Restoran	1870	Rize	https://www.nefisyemektarifleri.com/blog/rizede-nerede-ne-yenir-mutlaka-gitmeniz-gereken-en-iyi-11-restoran/
47. Kuseyri Çiftliği – Sabun ve Zeytinyağı	1870	Hatay	https://www.kuseyriciftligi.com/sayfa/hakkimizda
48. Malatya Pazarı	1870	Malatya	https://www.malatyapazaripalanci.com.tr/tarihcemiz
49. Merkez Eczanesi	1870	İstanbul	https://www.haberturk.com/yasam/haber/1330585-kadikoydeki-yeni-moda-eczanesi-ziyaretlerini-buyuluyor
50. Faruk Güllüoğlu Baklava	1871	Gaziantep	https://www.farukgulluoglu.com.tr/hakkimizda
51. Hazzo Pulo Şarap Evi	1871	İstanbul	https://www.hazzopulo.com.tr/
52. İhsan Kurukahvecioğlu Halefleri	1871	İstanbul	https://www.ihsankurukahvecioglu.com/
53. Kurukahveci Mehmet Efendi	1871	İstanbul	https://mehmetefendi.com/hakkimizda/tarihce/mehmet-efendi
54. Sabuncakis Çiçek	1874	İstanbul	https://www.sabuncakiscicek.com/
55. Bozacılar Helva	1875	Bursa	http://www.bozacilar.com.tr/
56. Tanınmış Helvacı	1875	Eskişehir	https://www.taninmishelvacı.com.tr/
57. Tatlan Helva	1875	Çanakkale	https://www.tatlanhelva.com/hakkimizda
58. Vefa Bozacısı	1876	İstanbul	http://www.vefa.com.tr/

59. Yunuslar Karadeniz Unlu Mamuller	1876	Muğla	https://www.tripadvisor.com.tr/Restaurant_Review-g298658-d4754517-Reviews-Yunuslar_Karadeniz_Unlu_Mamulleri-Bodrum_City_Bodrum_District_Mugla_Province_Turk.html
60. Dibek Kahvesi	1877	Edirne	https://tr.foursquare.com/v/dibek-kahvesi/52c93c51498edbeb7e6dcfa2?openPhotoId=540b15c0498edf61f0a31058
61. Büyük Baharatçı	1878	Malatya	https://www.buyukbaharatci.com/magazamiz.htm
62. Erden Gıda Sanayi	1878	Eskişehir	Dil (2016:56)
63. Hacı Kebap	1878	Aydın	http://hacikebap.com/
64. Has Ekmek Fırını	1878	İstanbul	https://www.tarihi.ist/has-ekmek-firini/
65. Komili Zeytinyağı	1878	Midilli	https://www.komili.com.tr/hakkimizda
66. Meyer Saat	1878	İstanbul	https://www.meyer.com.tr/meyer-tarihce.html
67. Merkez Şekercisi	1879	İstanbul	https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/139-yildir-ayni-cati-altinda-hizmet-veriyor-40934419
68. Pirge Bıçak	1879	Bursa	https://www.pirge.com/kurumsal
69. Ertuğrul Fırın	1880	Bursa	http://ertugrulfirin.com.tr/tarihcemiz
70. Hamamcıoğulları Müesseseleri Ticaret Türk A.Ş.	1880	İstanbul	https://www.hamamcioglu.com/index.php?id=110000&dil=TR
71. Helsan Helva	1880	Konya	https://www.helsan.com/tr/kurumsal/hakkimizda
72. İçdaş Çelik, Enerji, Tersane ve Ulaşım Sanayi	1880	İstanbul	https://www.icdas.com.tr/pages/1692/428/f/tr-TR/Tarihce.aspx
73. Tabakoğlu Pastırma	1880	Kastamonu	https://www.tabakogluPastirma.com/
74. Tecde Grup	1880	Malatya	https://www.linkedin.com/company/tecde-group/?originalSubdomain=tr
75. Aşçı Bacaksız	1881	Afyonkarahisar	https://www.100tarihilokanta.com/asci-bacaksiz/
76. Boybeyi Mücevher	1881	İstanbul	http://www.boybeyi.com/hakkimizda.html
77. Saffet Abdullah Güllaçları	1881	İstanbul	https://www.saffetabdullah.com.tr/
78. Apraham Kuyumcusu	1882	İstanbul	http://www.apraham1882.com/hakkimizda.php
79. Zeynel Ergin (Alsancak) Gevrek Fırını	1882	İzmir	https://www.kisikates.com.tr/lezzet-avcilar/zeynel-ergin-gevrek-firini-izmir-887
80. Akmanoğlu Fırını	1883	İstanbul	https://akmanoglu.com.tr/
81. Cemilzade Lokum	1883	İstanbul	https://www.cemilzadesiparis.com/c/12-tarihce
82. Çöğenler Helvacılık	1883	İstanbul	https://www.cogenler.com/tr/kurumsal
83. Helvacı Necmi	1883	Konya	https://www.helvacinecmi.com/
84. Ali Koka Boza	1884	Sakarya	https://www.sakaryayenihaber.com/haber/6716091/sakaryada-asirlik-lezzet-boza
85. Beşe Helva	1885	İzmir	https://www.besegida.com/
86. Gabaylar	1885	İstanbul	https://www.sabah.com.tr/galeri/ekonomi/istanbulun-en-eski-sanayi-kuruluslari/9
87. Manisalı Gıda Sanayi	1885	Manisa	https://www.manisali.com/hakkimizda-sID1
88. Orkide Pastanesi	1885	Gaziantep	İncili Gastronomi Rehberi (2022:258)
89. Şirehan Otel	1885	Gaziantep	http://www.gaziantepsirehanhotel.com.tr/
90. Topçu Kebap	1885	Antalya	https://www.100tarihilokanta.com/topcu-kebap/
91. Evliyazade Zeytinyağları	1886	Balıkesir	https://www.evliyazadezeytinyagi.com.tr/
92. Hayfene Baharat	1886	İstanbul	https://www.hayfene.com/hakkimizda
93. Kahveciefendi	1886	Ankara	https://www.kahveciefendi.com/tr/sayfa/hakkimizda

94. Helvacı Yakub Efendi	1887	Bursa	https://helvaciyakubefendi.com/tarihcemiz/
95. İmam Çağdaş Kebapçısı	1887	Gaziantep	https://www.imamcagdas.com/?gclid=CjwKCAjwvsqZBhAlEiwAqAHElZaMccvgHRyt70qBoz3P8XwBaBo9SWTPaivARVMnSGXlOzEYXCaPNxoCxUUQAvD_BwE
96. Stock Fikri ve Sınai Mülkiyet Hukuku	1887	İstanbul	https://www.stock.com.tr/history.php
97. Aktepe Zeytinyağları	1888	Balıkesir	https://www.aktepezeytin.com.tr/hakkimizda
98. Hacı Abdullah Lokantası	1888	İstanbul	https://www.haciabdullah.com.tr/hakkimizda/
99. Helvacızade	1888	Konya	https://www.zade.com.tr/hakkinda/
100. Hacı Şakir (Colgate-Palmolive bünyesine dâhil oldu) ²	1889	Kırım	https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/110-yillik-haci-sakir-artik-abdli-39093410#:~:text=Hac%C4%B1%20%20C5%9Eakir%20markas%C4%B1%201889%20y%C4%B1%20%20C4%B1%20nda,sicil%20numaras%C4%B1yla%20Atat%C3%BCrk%20taraf%C4%B1ndan%20onayland%C4%B1.
101. Tevfik Aydın Saat	1889	Trabzon	https://www.tevfikaydin.com.tr/100-yillik-marka-s10
102. Bomonti Bira (Anadolu Grubu bünyesine dâhil oldu)	1890	İstanbul	https://web.archive.org/web/20161220072147/http://www.gunceltarih.org/2012/02/tarihe-meydan-okuyan-bira-ve.html
103. Gönül Ferah Otel	1890	Bursa	https://www.gonluferah.com/
104. Madame Tadia Otel	1890	Eskişehir	https://madametadia.com/
105. Meşhur Beyoğlu Kellecisi	1890	İstanbul	https://www.timeout.com/istanbul/tr/restoranlar/meshur-beyoglu-kellecisi
106. Orient Express Restaurant	1890	İstanbul	https://www.orientexpressrestaurant.net/tarihce/
107. Tarihi Agora Meyhanesi	1890	İstanbul	http://agora1890.com/
108. Sarıönder Pastırma & Sucuk Kavrurma	1890	Sivas	https://www.sarionder.com.tr/
109. Sözbir Helvaları	1890	Isparta	https://www.memleket.com.tr/asirlik-helvacı-126040h.htm
110. Yıldız Entegre	1890	Trabzon	https://www.yildizentegre.com.tr/hakkimizda
111. Gazyağcı Furun Kebabı	1891	Konya	http://gazyagci.com/
112. İskender (Kordonciyan) Smokin / Frak	1891	İstanbul	https://www.kordonciyanvitriini.com/hakkimizda.asp
113. Kör Yusuf Baharatçısı	1891	Diyarbakır	https://www.aa.com.tr/tr/yasam/140-yildir-sifa-dagitiyor/366170
114. Lezzet Kebap	1891	Konya	http://www.lezzetkebab.com/index.html
115. (Büyük) Londra Oteli	1891	İstanbul	https://londrahotel.net/
116. Afitap Kırtasiye	1892	İstanbul	https://www.gazeteduvar.com.tr/hayat/2020/05/24/afitaptan-eceye
117. Bağlı Kokoreç	1892	Denizli	https://www.baglikokorec.com.tr/index.php/hakkimizda
118. Mahkeme Fırını	1892	Bursa	https://mahkemefirini.com/
119. Pera Palace Hotel	1892	İstanbul	https://perapalace.com/
120. Şeref Büryan	1892	İstanbul	https://serefburyan.org/asirlik-buryanci-haci-seref-usta/
121. Besler Köfte	1893	Bursa	https://www.100tarihilokanta.com/besler-kofte/
122. Filibe Köftecisi	1893	İstanbul	https://www.meshurfilibekoftecisi.com/sayfa/tarihcemiz.html
123. (7-8) Hasanpaşa Fırını	1893	İstanbul	https://www.posta.com.tr/yasam/besiktas-yedi-sekiz-hasan-pasa-firini-185614

2 Listede yer alan bazı firmalarımız, şu an yaşamlarını sürdürürlerse de sonradan başka firmaların şemsiyesi altına girmişlerdir. Örneğin; şu an Colgate-Palmolive grubu altında faaliyet gösteren Hacı Şakir Sabunları (Hürriyet, 1999:s.b.) ve önce Lafarge, sonra da Oyak grubu altında faaliyet göstermeye devam eden Aslan Çimento (Hürriyet, 2010:s.b.) bu duruma misal olarak verilebilir.

124. Meşhur Töngül Pide Fırını	1893	İzmir	https://www.trthaber.com/foto-galeri/odemisteki-asirlik-firinintescilli-pidesi-tongul-pide/33874/sayfa-3.html
125. Tarihi Kanlıca Yoğurdu	1893	İstanbul	https://www.haberturk.com/kanlica-yogurdunun-tarihcesi-dededen-toruna-126-yildir-mayalaniyor-2367340-ekonomi
126. Teksima Tekstil	1893	Konya	http://www.teksima.com/?page_id=72&lang=tr
127. Tuzcuoğlu Nakliyat	1893	Konya	https://www.tuzcuoglunakliye.com.tr/tuzcuoglu-nakliyat-tarihce/
128. Çakmaklar Gıda	1895	Niğde	https://www.cakmaklargida.com/iletisim
129. Rebul Eczanesi	1895	İstanbul	https://mehmetmuderrisoglu.com/rebul-1895-eczanesi/
130. Safa Meyhanesi	1895	İstanbul	https://www.tarihisafameyhane.com/hakkimizda
131. Kebapçı Rido Şeyhmus Usta	1895	Mardin	https://www.kebapciridoseyhmususta.com.tr/
132. Tarihi Sarıyer Börekçisi	1895	İstanbul	http://www.meshursariyerborekçisi.com/
133. Yeni Asır Gazetesi	1895	Selanik	https://www.yeniasir.com.tr/ekonomi/2012/08/26/yeni-asir-118-yasinda
134. Kutman Şarapları	1896	İstanbul	http://www.kutmansaraplari.com/en/history
135. Tarihi Basmane Fırını	1896	İzmir	https://www.yeniasir.com.tr/sarmasik/2015/07/26/bu-ates-120-yildir-yaniyor
136. Konyalı Lokantası	1897	İstanbul	https://www.konyalilokantasi.com.tr/konyali1897
137. Alevli A.Ş.	1898	İstanbul	http://alevliholding.com/
138. Helvacı Hakkı	1898	Kütahya	https://helvacioğlu.com.tr/kurumsal/Tarihçemiz
139. Mayteks	1898	İzmir	https://www.mayteks.com/about-1
140. Pano Şarapevi	1898	İstanbul	https://www.panowinebar.com/
141. Midas Sızma Zeytinyağı	1899	Balıkesir	https://www.midaszeytinyagi.com/tarihce
142. Helvacı Ali	1900	Bursa	https://www.helvaciali.com/firma-profil/kilometre-taslari/
143. Özsümer Gıda Sanayi	1900	Manisa	http://ozsumergida.com.tr/hakkimizda/
144. Sırmakeş Su	1900	İstanbul	https://sirmakes.com.tr/
145. Zelleler Güllaç	1900	Bursa	https://www.instagram.com/accounts/login/?next=%2Fzelleler_gullac%2F&source=omni_redirect
146. Yetkin Helva	1900'lü yıllar	Gaziantep	https://yetkinhelva.com.tr/hakkimizda
147. Altınay Şekerleme	1901	Afyonkarahisar	https://www.tiktok.com/@bogazisi/video/7148868097561152769?is_from_webapp=v1&item_id=7148868097561152769&lang=fil-PH
148. Emgen Optik	1901	İstanbul	http://www.emgenoptik.com/
149. Pandeli Lokantası ³	1901	İstanbul	https://www.pandeli.com.tr/#restoran-section
150. Şekerci Ali Galip	1901	İzmir	https://www.aligalip.com/
151. Arkas Holding	1902	İzmir	http://www.arkas.com.tr/kurumsal/tarihce.html
152. Gürcüoğlu Ekmek Fırını	1902	Bursa	https://www.instagram.com/gurcuoglu1902/?r=nametag&hl=en
153. Moda Eczanesi	1902	İstanbul	https://www.haberturk.com/yasam/haber/1330585-kadikoydeki-yeni-moda-eczanesi-ziyaretçilerini-buyuluyor
154. Paçacı Süleyman Usta	1902	Manisa	https://www.akhisargozde.com/kendi-yemedigin-yemegi-baskasina-verme/7652/
155. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve	1903	İstanbul	https://bjk.com.tr/tr/cms/hakkında/1/

3 Listede yer alan firmaların kimileri tarihsel süreç içerisinde kısa dönemler halinde kapalı kalmışlardır. Örneğin; Atatürk'ün de sık sık ziyaret ettiği Pandeli Lokantası 2016 yılında kapılarını müşterisine kapatmış, 2018 yılında ise ticari hayatına geri dönmüştür (Habertürk, 2016:s.b.; Akgün, 2018:s.b.). Bu firmalar da halen hayatlarını aktif olarak sürdürdükleri ve de kapalı oldukları süre toplam yaşam sürelerinden düşüldüğünde “asırlık” unvanlarını kaybetmedikleri için listede tutulmuşlardır.

Ticaret A.Ş.			
156. Eriş Helva	1903	Eskişehir	http://www.erishelva.com.tr/tr/kurumsal.asp?id=2
157. İbrahim Etem Ulagay İlaç Sanayi	1903	İstanbul	https://www.menarini.com.tr/tr-tr/Anasayfa/Tarih%C3%A7e
158. Kositaş Sigorta	1903	Selanik	https://www.kositassigorta.com.tr/tr/hakkimizda
159. Bebek Badem Ezmecisi	1904	İstanbul	https://www.meshurbekbademezmesi.com.tr/
160. Kaptanoğlu Denizcilik	1904	İstanbul	Dil (2016:58)
161. Onbaşılar Kebap	1904	Adana	http://www.onbasilar.com.tr/hakkimizda.php
162. Sanko Holding	1904	Gaziantep	https://www.sanko.com.tr/tr/sanko-tarihcesi.aspx
163. Diyar Burma	1905	İstanbul	https://www.diyarburma.com.tr/sayfa/diyar-burma-tatlicilik-hakkimizda
164. Galatasaray A.Ş.	1905	İstanbul	https://www.galatasaray.org/s/galatasaray-nasil-kuruldu/13
165. Arış Pırlanta	1906	Mardin	https://www.arispiranta.com/kurumsal/hakkimizda
166. Ziya Efendi Zeytin ve Zeytinyağları	1906	Bursa	https://www.ziyaefendi.at/pages/hakkimizda
167. Fenerbahçe A.Ş.	1907	İstanbul	https://www.fenerbahce.org/kulup/tarihce
168. Hacı Levent Burma Kadayıf	1907	Diyarbakır	https://hacilevent.com.tr/
169. Hacı Niyazi Efendi	1907	İstanbul	http://www.leblebitozu.com/gecmisten-gunumuze-istanbulun-12-tarihi-sekercisi/
170. Hacı Şükrü Lokantası	1907	Konya	https://www.hacisukru.com.tr/hakkimizda.php
171. Koska Helva	1907	Denizli	https://www.koska.com.tr/hakkimizda/1907den-gunumuze-koska-tarihi
172. Tarihi Hacı Salih Demir Turşucusu	1907	İstanbul	http://hacisalihitursucusu.com/
173. Beykoz Spor Kulübü	1908	İstanbul	https://tffistanbul.org/kulup/beykoz-1908-a-s/75
174. Mytos Haydarpaşa Gar Lokantası	1908	İstanbul	http://galaksi.anasonisleri.com/kaynak/gar-lokantasi-mythos-haydarpaşa/
175. Splendid Otel	1908	İstanbul	http://www.splendidhotel.net/
176. İlançılık A.Ş.	1909	İstanbul	https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/1932-de-turkiye-nin-ilk-ceo-su-oldu-ilancilik-reklam-i-100-yasina-tasidi-12379942
177. İskele Restaurant	1909	İstanbul	http://www.iskelerestaurant.com.tr/
178. Mentеше Çiftliği Som Zeytinyağı	1909	Muğla	https://www.mentesesomzeytinyagi.com/?l=tr&c=41
179. Apikoğlu Sucuk/Pastırma	1910	Kayseri	https://www.apikoglu.com.tr/tarihce
180. Artuk Bey Kahve	1910	Mardin	https://www.artukbey.com/hakkimizda
181. Aslan Çimento (Oyak bünyesine dâhil oldu)	1910	Kocaeli	https://www.oyakcimento.com.tr/haberler/sirket-haberleri/aslan-cimento-110-yasinda
182. Atay Holding	1910	İzmir	http://www.atay.com.tr/atay-holding-hakkimizda-m
183. Çerçi Yusuf Organik ve Şifalı Bitkiler	1910	Adana	http://cerciyusuf.com/index.php?route=information/information&information_id=1
184. Hasankolcuoğlu Restoran	1910	Adana	https://www.100tarihilokanta.com/hasan-kolcuoglu-restaurant/
185. Müftüoğlu Sabun	1910	Hatay	http://www.muftuoglundaphne.com/hakkimizda.html
186. Reçelci Dede	1910	Bursa	https://reclcedede.com/hakkinda/
187. Azaklar Odun Köfte	1911	Manisa	https://www.100tarihilokanta.com/azaklar-odun-kofte-1911/
188. Beylerbeyi Spor Kulübü	1911	İstanbul	https://www.beylerbeyi.com.tr/

189. Bilol Makine Mümessilliği	1911	İstanbul	https://bilol.com.tr/hakkimizda/
190. Abdi İbrahim İlaç	1912	İstanbul	https://www.abdiibrahim.com.tr/hakkimizda/kilometre-taslari
191. Deriş Marka ve Patent Acenteliği	1912	İstanbul	https://www.deris.com/
192. Develi Kebap	1912	Gaziantep	https://www.develi1912.com/content/restaurant2/hakkimizda.html
193. Karşıyaka Spor Kulübü	1912	İzmir	https://ksk.org.tr/
194. Mecit Çetinkaya Denizcilik	1912	İstanbul	http://www.mantaship.com/kurumsal/hikayemiz
195. Meşhur Köfteci Mustafa	1912	Sakarya	http://www.meshurkoftecimustafa.com/#hakkinda
196. Tarihi Devrek Simit Fırını	1912	Zonguldak	https://www.devrekgazetesi.com/devrek-simidi-ve-tarifi
197. Uludağ İçecek	1912	Bursa	https://www.uludagicecek.com.tr/hakkimizda/uludag-icecek
198. Sokol Zeytinyağı	1913	Balıkesir	https://www.sokoldelice.com/tarihce/
199. Davut Selim Badem Şekeri	1914	Mardin	https://www.davutselim.com.tr/Tarihcemiz
200. Viktor Levi Moda Şarapevi	1914	İstanbul	https://www.viktorlevimoda.com/
201. Yenigün Gıda (Reçelleri)	1914	Antalya	http://www.yenigungida.com.tr/hakkimizda.html
202. Hasan Fehmi Özsüt – Karaköy Muhallebicisi	1915	İstanbul	http://karakoyozsut.com.tr/tarihce/
203. Üçer Perakende Mağazacılık	1915	Eskişehir	https://www.ucertekstil.com/perakende-magazacilik/
204. Karavelioğlu Grup	1916	İstanbul	https://karavelioglu.com/
205. Metanet Un ve İrmik Fabrikası	1916	Gaziantep	http://metanetun.com.tr/kurumsal.aspx?id=21
206. Turyağ	1916	İzmir	https://www.turyag.com.tr/hakkimizda/
207. Çift Geyik Karaca	1917	Balıkesir	https://www.karaca.com.tr/tr/tarihce
208. Ksidas (İksidas) Kitabevi	1917	İstanbul	https://adalidergisi.com/tum-sayilar/2022/temmuz-sayi-205/edebiyatcilarin-siginagi-ksidas/
209. Zaza Grup (Tıraş Bıçağı)	1917	İstanbul	https://zazagroup.net/
210. Akşam Gazetesi	1918	İstanbul	https://www.aksam.com.tr/yazarlar/ismail-kucukkaya/aksam-turkiyenin-tarihidir/haber-211258
211. Barbaros Yoğurt ve Süt Mamülleri	1918	İstanbul	https://culinarybackstreets.com/cities-category/istanbul/2021/barbaros-yogurtcusu/
212. Dedeman Holding	1918	Kayseri	https://www.dedemangroup.com/TR/116-Kurumsal/2433-Tarihce/
213. Ferhatoğlu Zeytincilik	1918	Balıkesir	https://www.ferhatoglu.com/
214. Kebapçı Eyüp	1918	Mersin	https://www.100tarihilokanta.com/kebabci-eyup/
215. Kohen Kitabevi	1918	İstanbul	https://www.yenisafak.com/hayat/kitapla-yuz-yil-direndik-3452832
216. Nuri Leflef Ayakkabı Boyası ve Cilası	1918	İstanbul	https://www.safak.com.tr/firmamiz.htm
217. Şengör Halı	1918	İstanbul	https://www.cumhuriyet.com.tr/haber/kapalicarsi-basimizin-taci-934498
218. Ünal Helva	1918	Manisa	https://unalhelva.com/aboutus
219. Yeni Adana Gazetesi	1918	Adana	https://www.yeniadana.net/
220. Haskur Saatçilik	1919	Çanakkale	https://www.haskursaat.com.tr/
221. Kifidis Ortez-Protez	1919	İstanbul	https://www.kifidis.com.tr/hakkimizda

Atölyesi			
222. Ördekçioğlu Tencere	1919	İstanbul	http://ordekcioglushop.com/sayfa/ordekcioglu-grup
223. Yanyalı Fehmi Lokantası	1919	İstanbul	http://www.fehmilokantasi.com/tr/
224. Korkoroğlu Pastırma ve Sucuk	1910'ların Sonu	Kastamonu	https://korkoroglpastirmasucuk.com/hakkimizda/
225. Ayfer Kaur Baharatçısı	1920	İstanbul	http://www.ayferkaur.com/
226. Degüstasyon Meyhane	1920	İstanbul	https://degustasyon-meyhane-fasil.business.site/#posts
227. Hacı Fadiloğulları Baklava	1920	Kilis	https://www.hacifadilogullari.com.tr/hakkimizda/
228. Helvacızade	1920	İstanbul	http://www.helvacizade.com/kurumsal/1920den-bugune
229. Konsa Gıda, Temizlik ve Kozmetik	1920	Konya	https://www.konsa.com.tr/tr/biz-konsayiz
230. Rüştü'nün Fırını	1920	Trabzon	https://www.youtube.com/watch?v=gLXCkCdz314
231. Tarihi Ali Baba Balık Lokantası	1920	İstanbul	https://www.100tarihilokanta.com/tarihi-ali-baba-balik-lokantasi/
232. Tarihi Kısıklı Fasulyecisi	1920	İstanbul	http://kisiklifasulyecisi.com/tarihce/
233. Tarihi Sultan Ahmet Köftçisi	1920	İstanbul	https://sultanahmetkoftesi.com/
234. Yapıcı Saat	1920	Karabük	https://www.instagram.com/antika_saatim/?hl=en
235. Yenice Lokantası	1920	İzmir	https://www.100tarihilokanta.com/yenice-lokantasi/
236. Kasımpaşa Spor Kulübü	1921	İstanbul	http://www.kasimpasa.com.tr/
237. Kebapçı Mesut	1921	Adana	http://www.kebapcimesut.com.tr/#home
238. Tarihi Karaköy Midyecisi	1921	İstanbul	https://www.istanbultimes.com.tr/guncel/tarihi-1921den-gunumuze-meshur-karakoy-midyecisi-h38709.html
239. Berteks Tekstil	1922	Bursa	https://berteks.com/hakkimizda/
240. Gül Kahve	1922	Ankara	http://gulkahve.com/tarihcemiz.html
241. Haleplioğlu Baklava	1922	İstanbul	http://www.haleplioğlu.com/hakkimizda.html
242. İkbâl Lokantası	1922	Afyonkarahisar	https://www.ikbal.com/hakkimizda
243. Kemal Film	1922	İstanbul	https://www.tsa.org.tr/tr/yazi/yazidetay/312/ilk-turk-yapim-sirketi-kemal-film
244. Konyaspor	1922	Konya	https://www.konyaspor.org.tr/Kulup/1
245. Koçulu Peynircilik	1922	Ardahan	http://koculupeynircilik.com/hakkimizda/
246. Piyale Makarna	1922	İzmir	Altun (2010:24)
247. Sami Bey Pastanesi – Lokmacısı	1922	İzmir	https://m.facebook.com/486587045035247/photos/a.488975834796368/1666645720362701/?type=3
248. Afşaroğlu Yapı	1923	İzmir	https://afsaroglu.com/kurumsal/
249. Ayakkabı Dünyası	1923	İstanbul	https://www.ayakkabidunyasi.com.tr/t/hakkimizda
250. Balkan Helva ve Şekerleme	1923	Eskişehir	https://www.balkanhelva.com.tr/sayfa/hakkimizda
251. Baylan Pastanesi	1923	İstanbul	https://baylangida.com/Page/History/
252. Broderi Narin Kumaş Üreticisi	1923	İstanbul	https://tr-tr.facebook.com/broderi.narin.perde/
253. Cumhuriyet Lokantası	1923	Balıkesir	https://website-2264234721981633876152-restaurant.business.site/?utm_source=gmb&utm_medium=referral
254. Cumhuriyet Sucukları	1923	Afyonkarahisar	http://m.cumhuriyetsucuklari.com.tr/Anasayfa
255. Çukurova Holding	1923	Mersin	http://www.cukurova.com.tr/tr/kisaca.html

256. Eyüp Sabri Tuncer	1923	Ankara	https://www.eyupsabrituncer.com/tarihce
257. Gülseven Helva	1923	Sakarya	https://www.gulseven.com.tr/
258. İstanbul Köftecisi	1923	İstanbul	https://www.100tarihlokanta.com/istanbul-koftecisi/
259. Kastamonu Pastırmacı Fatih	1923	Kastamonu	https://pastirmacifatih.com/hakkimizda/
260. Kocaman Balık	1923	Balıkesir	https://www.kocamanfish.com.tr/hakkimizda
261. Köprülü Et Lokantası	1923	Karabük	https://tr-tr.facebook.com/1923kopruetlokantası/
262. Mustafa Nevzat İlaç (Gensenta bünyesine dâhil oldu)	1923	İstanbul	https://www.gensenta.com.tr/tr/about_us/about_us.aspx
263. Pakmaya	1923	Kocaeli	https://www.pakmaya.com/tr/hakkimizda
264. Sakıpağa Süt Ürünleri	1923	İzmir	https://www.sakipaga.com.tr/dunden-bugune
265. Şahin Sucuk Pastırma	1923	Kayseri	https://www.sahinsucuklari.com.tr/Kurumsal
266. Tarihi Bağdat Kurukahvecisi	1923	İstanbul	https://bagdatkahve.com/
267. Tarihi Cumhuriyet Meyhanesi	1923	İstanbul	https://www.tarihicumhuriyetmeyhanesi.com.tr/
268. Tarihi Karaköy Balıkçısı	1923	İstanbul	http://karakoybalikcisi.com/#aboutus
269. Tarihi Taş Fırın Evin Unlu Mamulleri	1923	İstanbul	https://www.instagram.com/evinpastanesi/?hl=en
270. Uşak İlyas Usta Lokantası	1923	Uşak	http://www.asirliklokanta.com/hakkimizda.aspx

Kaynak: Tablo; Erdoğan (2007:86-87), Altun (2010:13-138), Karaçay (2011:36-209), Sabah (2012:s.b.), Eryılmaz (2015:48), Dil (2016:56-63), Hürriyet (2018:s.b.), Dumansızoğlu (2020:s.b.), Eryılmaz (2022:s.b.), İncili Gastronomi Rehberi (2022:1-370), Culinary Backstreets (t.b.:s.b.), Görevimiz Yemek (t.b.:s.b.), Lezzetin Ustaları (t.b.:s.b.), Milor (t.b.:s.b.), Yüzyıllık Hikayeler (t.b.:s.b.), Yüzyıllık Markalar Derneği (t.b.:s.b.), 100 Tarihi Lokanta (t.b.:s.b.)’den ve araştırmacının kendi kişisel araştırmalarından yola çıkılarak derlenmiştir.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, 1454-1923 arasında kurulmuş 270 firmaya ulaşılmıştır. Tabloda yer alan bazı firmalar yaşamları esnasında kurumsallaşma sürecine girdiklerinden isim değişikliğine gitmişlerdir. Listede bu firmaların nihai ismine yer verilmesi uygun görülmüştür. Örneğin 1898 senesinde İzmir’de kurulan Antebi Tekstil zaman içerisinde bir yeniden örgütlenme ve kurumsallaşma sürecine girmiş ve nihayetinde, 1983 yılında ismini “*Mayteks Örme*” olarak değiştirmiştir (Mayteks, t.b.:s.b.). İlaveten, asırlık firmaların isimleri sıralanırken parantez içerisinde bazı ifadeler yer verilmiştir. Parantez içerisindeki ifadeler firmanın diğer ismine işaret etmektedir (örneğin “*Zeynel Ergin (Alsancak) Gevrek Fırını*”, “*İskender (Kordonciyan) Smokin-Frak*”). Öte yandan zaman içerisinde bazı firmaların, isimleri korunmakla birlikte, başka firmaların bünyesine dâhil oldukları tespit edilmiştir (Örneğin “*Hacı Şakir*”). Listede bu firmaların isimlerinin yanına da “...*bünyesine dâhil olmuştur*”, ifadesi eklenerek bu özelliklerine dikkat çekilmeye gayret edilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde 100 yaşını aşmış firmalara akademik yazının ve firmaların kendilerinin farklı sınıflar münasip gördükleri anlaşılmaktadır. Akademik yazının daha önce de ifade edildiği gibi bu firmaları tasvir etmek için “*asırlık*”, “*en eski*”, “*kıdemli*”, “*köklü*”, “*uzun ömürlü*”, “*yaşlı*” vb. sıfatları tercih ettiği bilinmektedir. Öte yandan, firmaların kendilerinin ise “*tarihi*” veya “*meşhur*” sıfatlarını tercih ettikleri, akademik yazında geçen sıfatların ise hiçbirini kullanmadıkları görülmektedir.

Listede yer alan firmaların faaliyet sahaları incelendiğinde geniş bir faaliyet yelpazesinin varlığından bahsetmek mümkün gibi görünmektedir. Öte yandan listede faaliyet alanlarına göre en fazla temsil edilen 5 firma grubunu; “*helvacılar/şekerciler*” (34 firma - bu firma grubu lokumcu, pişmaniyeci ve badem ezmeçilerini de kapsamaktadır), “*esnaf lokantaları/restoranlar*” (25 firma - bu firma grubu köftecileri, balıkçıları, midyecileri, kelle-paçaçıları ve kokoreççileri de kapsamaktadır), “*fırınlardan/unlu mamuller*” (21 firma - bu firma grubu börekçileri ve pastaneleri de kapsamaktadır), “*kebabçılar*” (14 firma - bu firma grubu büryancıları da kapsamaktadır) ve “*Hamamlar*” (12 firma) olarak sıralamak mümkün görünmektedir. Bahsi geçen beş firma grubu ve listenin geneli dikkate alındığında ise gıda işletmelerinin (sadece gıdayı imal edenler ve gıdayı hem

imal edip hem de müşterilerine servis edenler) listede kayda değer bir ağırlıklarının olduğunu söylemek pek ala da mümkün gözükmektedir.

Firmaların kuruluş yılları aralığı olan 1454-1923 dönemi eşit sayılabilecek dört alt döneme bölündüğünde, 1454-1570 aralığında 5 firmanın, 1571-1687 aralığında 7 firmanın, 1688-1805 aralığında 5 firmanın, 1806-1923 aralığında ise 253 firmanın kurulduğu görülmektedir. Öte yandan, çalışmada yaşı 250'den büyük örgütlerin yazında “*hiper uzun ömürlü*” olarak adlandırıldığından daha önce bahsedilmişti. Bu çalışmada da büyük çoğunluğu (10 firma) hamam işletmesi olarak faaliyet gösteren 15 hiper uzun ömürlü firmanın var olduğu tespit edilmiştir.

İlaveten, Tablo 1 incelendiğinde, 270 asırlık firma içerisinde en fazla firmaya sahip olan ilk beş şehrin İstanbul (120 firma), Bursa (16 firma), İzmir (16 firma), Gaziantep (11 firma) ve Konya (11 firma) olduğu görülmektedir. Bahsi geçen 5 şehrin bu anlamda listedeki tüm asırlık firmaların %64'ünü (174 firma) kendi bünyelerinde topladıkları görülmektedir. Listedeki diğer iki baskın şehir de 10 firma ile Balıkesir, 6 firma ile de Eskişehir'dir. Başkent Ankara'nın ise listede sadece 3 firmasının bulunduğu görülmektedir.

Tablo incelendiğinde, genellikle firmaların (203 firma) kendi web sayfalarının⁴ bulunduğu görülmektedir. Daha az sayıdaki firmanın (67 firma) verilerine ise başka kaynaklardan (diğer web sayfaları, makaleler, kitaplar vb.) ulaşılmıştır. Bu bulguyu, veri setinde yer alan asırlık firmaların web sayfalarına değer verdikleri ve bilgisayar/internet kullanımını faaliyetlerine entegre ettikleri şeklinde yorumlamak mümkündür.

Çalışmanın tabloda paylaşılmayan bir diğer bulgusu da firmaların kurucularına ilişkindir. Web sayfalarına ulaşılan firmaların kurucuları incelendiğinde, kurucular arasında tek bir kadın girişimcinin dahi bulunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla alanı “*androsentrik*” ya da “*erkek egemen*” olarak nitelendirmek mümkündür. 1919 kuruluş tarihli İstanbullu baharatçı Ayfer Kaur araştırmacı için ilk başta bir umut kaynağı olmuşsa da, sonradan firmanın kurucusu olan Cevat Güçlü'nün Mısır Çarşısı'nda açtığı dükkâna kızının ismini verdiği anlaşılmaktadır. Her ne kadar babasının erken ölümü üzerine edebiyat hocası olan Ayfer Kaur bayrağı devralmış olsa da firmanın kurucusu Cevat Güçlü, dolayısıyla da yine bir erkektir.

Tablo 1'de yer alan firmaları bulmak için yürütülen araştırma esnasında bazı 100 yaşını aşmış ya da aşmak üzere olan, ancak sonradan kapanmış bazı firmalara da rastlanılmıştır. Bahsi geçen bu firmalar arasında Lebon Pastanesi (1810 – İstanbul), Haktanır Pide Salonu (1834 – İzmir), Uzel Holding (1864 – Rusçuk), İzmir Pamuk Mensucat (1910 – İzmir), Atalar Giyim (1912 – İstanbul), Öztaylan Süt (1915 – Balıkesir), Altınoğlu Pastanesi (1922 – İstanbul) vb. yer almaktadır. Firmaların kapanışına dair haberler yüzeysel bir tümevarımsal içerik analizine tabii tutulduğunda ise temel kapanış nedenlerine yönelik temalar arasında “*ekonomik sıkıntılar*”, “*sektörde artan rekabet*”, “*kentsel dönüşüm nedeniyle taşınma zorunluluğu*”, “*dükânın merkezi konumunu kaybetmesi*”, “*şirket sahibi ailenin kendi içindeki çekişmeler*” vb. nedenlerin zikredildiği (Uras, 2006:s.b.; Hürriyet, 2012:s.b.; Özcan, 2015:s.b.; Hürriyet, 2016:s.b.; Kakinç, 2021:s.b.; Baskal, 2022:s.b.) görülmektedir. Kapanan asırlık firmalar incelendiğinde bu firmaların çok büyük çoğunluğunun dördüncü dönemde, bir diğer ifadeyle 1806-1923 aralığında kurulmuş olmaları bir diğer dikkate şayan bulgudur.

Son olarak, tabloda paylaşılmayan bir bulgu da, kendilerini “*tarihi*” ve “*meşhur*” olarak tanımlayan kimi firmalar üzerinedir. Araştırmacının asırlık firmalara ulaşma çabaları esnasında, asırlık olmayan, hatta aksine, oldukça kısa geçmişlere sahip olan bazı firmaların isimlerinin başına “*tarihi*” unvanını ekledikleri görülmüştür. Benzer biçimde, ilgili sektör hakkında oldukça malumat sahibi olanların pek de isimlerini bilmedikleri bazı firmaların da kendilerine “*meşhur*” sıfatını yakıştırdıkları tespit edilmiştir. Elbette bu firmalar, yaşları gereği yukarıda Tablo 1'de sunulan listede kendilerine yer bulamamışlardır.

5. TARTIŞMA

Daha önce de ifade edildiği gibi bu çalışmanın amaçlarından bir tanesi, kendisinden önce yayınlanmış kıymetli çalışmaların listelerinden istifade ederek ve üstüne ekstra araştırmalar yaparak bu listeleri güncellemek ve geliştirmektir. Bu çaba neticesinde çalışmanın önceki çalışmaların listelerini yeni firmalar ekleyerek zenginleştirdiğini söylemek mümkün gibi görünmektedir. Örneğin Eryılmaz'ın (2015:48) listesinde 23 firmaya, Dil'in (2016:60) listesinde ise 164 firmaya (1777-1923 aralığı için) yer verildiği düşünüldüğünde bu amaca büyük ölçüde ulaşıldığını söylemek mümkün gözükmektedir.⁵ Yine hazırlanan tablo, firmaların web sayfalarına

4 Bu rakama firmaların Instagram ve Facebook sayfaları dâhil değildir.

5 Bu çalışmada paylaşılan asırlık firma sayısının ve (kısmen) içeriğinin önceki çalışmalardan farklı olması, gözden kaçmış kimi firmaların listeye eklenmesinin bir neticesi olabileceği gibi, çalışmaların listeye dâhil edecekleri firmaları

yer vererek de öncekilerden farklılaşmaktadır. Bu vesileyle hem tabloda sunulan bulguların tekrar kontrolüne imkân verilmekte hem de okuyucuya firma hakkında arzu ettiği farklı verilere ulaşabilme fırsatı sunulmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, bu çalışmada sunulan listede yer alan 100 yaşını aşmış firmalar, akademik yazında kullanılan “asırlık”, “en eski”, “kıdemli”, “köklü”, “uzun ömürlü”, “yaşlı” vb. sıfatlar yerine “meşhur” ve “tarihi” ifadelerini kullanmayı tercih etmişlerdir. Bu durumun arka planında muhtelif nedenlerin yatması mümkündür. Bunlardan ilki pratisyenlerin akademik yazını yakından takip etmemeleri olabilir. İkincisi, akademik yazınca tercih edilen bu ifadelerden bazılarının zihinlerde menfi çağrışımlar yapıyor olma ihtimalidir. Örneğin “yaşlı” olmak fizyolojik bir süreç olup; sıklıkla bireyin fiziksel ve zihinsel faaliyetlerini zayıflattığı düşünülen, genellikle karşı tarafça menfi algı, duygu ve düşüncelerle karşılanan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Yaşlılara yönelik olumsuz algılar onlara yönelik davranışları da sıklıkla menfi yönde etkileyebilmektedir. Örneğin, yapılan araştırmalar kimi sağlık personellerinin yaşlılara olumsuz bakış açılarının, yaşlılara yönelik hizmet kalitelerini düşürdüğünü bulgulamaktadır (Çunkuş vd., 2019:59). Haliyle, firmaların isimlerinin başına “yaşlı” sıfatını getirmeme tercihlerinin arkasında yaşlılığın yaratabileceği menfi çağrışımlar ve bu çağrışımların neticesinde kendilerine karşı sergilenmesi muhtemel olumsuz davranışlardan kaçınma arzusu yatıyor olabilir.

Stratejik Yönetim (SY) disiplininin kendisine, firmalara rekabet avantajı getiren ya da onların bilhassa finansal performanslarını etkileyen faktörleri merak ettiği bilinmektedir (Barney, 2002:53-57). Nitekim SY'nin “Kaynak Temelli”, “İlişki Temelli”, “Kurum Temelli” vb. muhtelif görüşleri, yukarıda bahsi geçen bağımlı değişkenleri etkilemesi mümkün olan çeşitli faktörlerden bahsetmektedirler (Eryılmaz, 2016:9-22; Bağış ve Kryeziu, 2022:43-74). Firmanın rekabet avantajına ve yüksek finansal performansına ilişkin açıklama getirmeye çalışan SY akımlarından bir tanesi de “Endüstri Temelli Görüş (ETG)”tür. Zaman zaman “Endüstriyel Organizasyon Okulu” ya da “Pozisyon Okulu” olarak da adlandırılan bu akıma göre; yüksek performans firmanın cazip endüstriyi seçebilmesine, endüstri içerisinde kendisini rekabet güçlerinin en zayıf olduğu yere konumlandırabilmesine ve endüstrinin yapısını kendi çıkarlarına göre dizayn edebilmesine bağlıdır (Porter, 1979:137-145 ve 1996:61-78). Bu bağlamda asırlık firmalar listesinde hamamcılık, helvacılık, kebabçılık, lokantacılık, şekerlik/lokumculuk vb. faaliyet alanlarında yoğunlaşmaların görülmesini, ETG'yi destekleyen bir bulgu olarak düşünmek mümkündür. Asırlık firmaları bünyesinden çıkararak faaliyet alanlarının kimilerinin listedeki firma sayısı açısından öne çıkmalarının arkasında devlet teşvik ve desteklerinin olması da kuvvetle muhtemeldir. Osmanlı Devleti döneminde devlet ya da özel girişimciler eliyle kurulan bazı fabrikalara devlet teşvik ve desteği verildiği bilinmektedir (Kurt vd., 2016:154-165). Nitekim 1777 kuruluş tarihli Ali Muhiddin Hacı Bekir'in web sayfasında “...Osmanlı sarayının da güven ve takdirini kazanan Hacı Bekir 3 nesil süresince, sarayın destek, denetim ve teşvikleri ile Şekerci Başı olarak görevlendirilmiş, taltif ve takdir edilmiştir” denmektedir (Hacı Bekir, t.b.:s.b.). Son olarak, listede gıda ürünlerini üreten ya da bunları hem üretip hem de satan firmaların yoğunlukta olmasının bir nedeni de beslenmenin temel fizyolojik ihtiyaçlardan bir tanesi olması olabilir.

Asırlık firmalara rastlamak sık karşılaşılan bir durum değildir. Hiper uzun ömürlü firmalar ise Konz ve Katz (2000:51)'in da vurguladıkları gibi daha da ender karşılaşılan, nadide örgütlerdir. Bu bağlamda 250 ve üstü yaşında sadece 15 örgütün varlığını raporlayan bu araştırmanın bulguları Konz ve Katz (2000)'in iddiasına da uygun görünmektedir. Öte yandan hem hiper uzun ömürlü hem de asırlık firmalar açısından, ülkemizdeki bu kategorideki firma sayısının diğer ülkelerdekilerle kıyaslandığında oldukça küçük kaldığını söylemek mümkündür. Örneğin Japonya'da 2021 yılında asırlık sıfatını kazanmış firmaların sayısının 3696 olacağı tespit edilmiştir (Nippon, 2020). İnsanoğlunun üzerinde yaşadığımız topraklarda binlerce yıldır yaşamını sürdürdüğü bilinmektedir. Buna rağmen asırlık ve uzun ömürlü firmaların sayısı sınırlı seviyede kalmıştır. Bu durumun muhtelif olası nedenleri olabilir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kültürel mirasını devraldığı Osmanlı Devleti'nin geç endüstriyellediği (Dalğıç, 2015:96) bilinmektedir. Benzer biçimde Gevgilili (2011:51-52)'ye göre, Osmanlı Devleti'nin içerisinde daha kuruluşundan itibaren kamu veya özel mülkiyeti daha meşru gören zihniyetler bir arada olmuşlardır. Bu yapısal, belki de zihinsel ikilik, iç çekişmelere ve enerji kayıplarına sebebiyet vermiş ve ülkenin Batı Avrupa'da o dönemde gözlemlenen kapitalist gelişimin gerisinde kalmasıyla sonuçlanmıştır. Dolayısıyla hem geç sanayileşmiş hem de geç kapitalistleşmiş bu toprakların çocuklarının diğer başat ülkelerdekilere kıyasla pek az (asırlık) firma çıkarabilmesi bu manada olağan görünmektedir.

seçim için kullanmış oldukları kıstaslardan dolayı da farklılık arz edebilir. Nitekim, Dil (2016:52) çalışmasında devlet tarafından bir kamu kurumu olarak kurulan ancak sonradan özelleştirme süreçleri neticesinde özel firma statüsüne kavuşan firmaları çalışmasına dâhil etmediğinden bahsetmektedir. Ancak mevcut çalışmamızda okuyuculara daha geniş bir perspektif-liste sunmak ve tercihi okuyucuya bırakmak adına bu tür bir kısıt koyulmamıştır.

Hazırlanan tabloda yer alan firmaların illere göre dağılımı incelendiğinde İstanbul'un ezici bir üstünlüğünün olduğu görülmektedir. Daha önce ekonomi alanında yapılan bazı çalışmalar ve yayınlanan haberlerden İstanbul firmalarının Türk ekonomisini nasıl domine ettiği bilinmektedir. Örneğin bir haberde, İstanbul'un 2021 Haziran döneminde kendi başına, tüm Türkiye'nin yaptığı ihracatın %40,3'ünü gerçekleştirdiği vurgulanmaktadır (TRT Haber, 2021b:s.b.). Bu bağlamda İstanbul firmalarının tabloda gözlemlenen baskın pozisyonunun Türk ekonomisindeki diğer göstergelerdeki durumdan çok farklı olmadığı anlaşılmaktadır. Listede en fazla firma çıkaran şehirlerin bazı ortak özelliklerinin onları bu performansa taşımış olabileceği düşünülmektedir. Örneğin ilk beş şehrin üç tanesinin (İstanbul, Bursa ve Konya) Anadolu Selçuklu ve Osmanlı Devletleri'ne başkentlik yapmış olması, haliyle tarihte ekonomik ve sosyal manada birer merkez hüviyetinde olmaları kısmen bu şehirlerin bu listedeki performansını belirleyebilecek olası bir faktör olarak düşünülebilir. Diğer iki şehir olan İzmir ve Gaziantep ise bahsi geçen devletlere başkentlik yapmasalar da, en az 4000 yıllık tarihleriyle oldukça köklü şehirlerdir. Yine bu beş şehrin tümünün tarihi ipekyolu üzerinde yer alıyor olması (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, t.b.:s.b.), dolayısıyla birer ticaret şehri olmaları da onların bu listeye en çok firmayı sokan şehirler arasında yer almalarında mühim rol oynamış faktörlerden biri olabilir.

Wagner (2021:1-12) tarafından 18 AB ülkesindeki 9855 firmayla yürütülen bir araştırma; web sayfası olan firmaların olmayanlardan daha eski, daha büyük ölçekli, daha verimli, daha ihracat yönelimli ve daha yenilikçi olduğunu bulgulamaktadır. Bu bağlamda mevcut araştırmanın 270 asırlık firmanın 203'ünün⁶ web sayfasına sahip olmalarını, Wagner'in daha eski firmaların yenilere göre web sayfasına sahip olma eğilimlerinin daha kuvvetli olması bulgusuyla kısmen koşutluk sergilediği şeklinde yorumlamak mümkündür. Bu bulgunun arka planında 13/01/2011 tarih ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 1524'üncü maddesi, birinci fıkrası uyarınca, sermaye şirketlerine internet sitesi kurma zorunluluğunun getirilmiş olması da yatıyor gibi görünmektedir (Resmi Gazete, 2013:s.b.).

Yukarıda da ifade edildiği gibi, 270 firmanın kurucuları arasında herhangi bir kadın girişimciye rastlanılamamıştır. Bu bulgu Aile İşletmeleri 5. Kongresi Kitabında (2012:449-480) paylaşılan "*Kıdemli İşletmeler Tablosu*"ndaki bulgular ile paralellik arz etmektedir. Yine mevcut araştırmanın bulgusu, kadınların iş hayatına katılımlarının ülkelerin/firmaların sosyal ve ekonomik performansları açısından son derece mühim olmasına/olduğuna inanılmasına rağmen (Minniti, 2010:294-310), hem dünyanın patriarşik ülkelerinde hem de Türkiye'de kadınların ekonomik ve daha özelden girişimcilik faaliyetlerine katılımının sınırlı olduğu tespitini içeren çalışmalarla (örneğin Soysal, 2010:94; Danish ve Smith, 2012:216; Keskin, 2014:77-78; Yalçınkaya ve Koraltürk, 2018:994-995) koşutluk göstermektedir. Asırlık firmaların kurucuları arasında kadın girişimcilere rastlanılmamasının muhtelif nedenleri olabilir. Bu nedenlerden bir tanesinin Türkiye'de kadınların cumhuriyetin ilanı öncesinde ikinci sınıf vatandaş konumunda olmaları (İçli, 1998:93) gösterilebilir. Bu bağlamda erkeklerle mukayese edildiklerinde bir çok haktan mahrum durumdaki kadınların Osmanlı döneminde girişimci rolüne soyunarak bir firma kurmaları pek de mümkün görünmemektedir.

İlaveten, araştırmalar esnasında oldukça genç oldukları ve pek de tanınmadıkları halde sahiplerince (ya da yöneticilerince) isimlerinin başına "*tarihi*" ve "*meşhur*" unvanları getiren firmaların mevcudiyetinden bahsedilmişti. Bu noktada "*tarihi*" ve "*meşhur*" unvanlarının bu firmalarca "*örgütsel fasat (organizational facade)*" olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Örgütsel fasatlar; örgütün üyelerince inşa edilmiş, örgütün ve yönetiminin paydaşlar nezdinde meşruiyetini güvence altına almak için tasarlanmış sembolik dış cephelerdir. Tanımda da belirtildiği gibi örgütsel fasatlar muhtelif örgüt üyelerince inşa edilebilmesine rağmen; Starbuck ve Nystrom (1984:182-185) bu dış cepheleri inşa etmede başrolü oynayan aktörlerin yöneticiler olduğu hususunda ısrarcı gözükümler. İlaveten örgütsel fasatların muhtelif maksatlarla inşa edilmiş olması mümkündür. Fasatları "*rasyonellik*", "*ilericilik*" ve "*yüksek itibarlılık*" algısı yaratmak üzere inşa edilmiş fasatlar olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür (Abrahamson ve Baumard, 2008:408; Baumard, 2014:1324-1334). Bu çalışmada bahsi geçen firmaların tarihi ve meşhur sıfatlarını kullanmalarını yüksek itibar algısı inşa etmeye yönelik bir örgütsel fasat olarak görmek mümkündür. Kuruluş tarihleri çok da eski olmayan firmalar müşteri güveni inşa edebilmek adına "*tarihi*" veya "*meşhur*" unvanlarını kullanıyor görüntüsündedirler. Bu bağlamda çalışmanın bu noktadaki bulguları örgütsel fasat yazını ile mühim ölçüde tutarlı gibi görünmektedir.

Son olarak, her ne kadar çok küçük bir veri seti üzerinden yorumlandığı için temkinli yaklaşılması münasip olacaksa da, araştırmanın kapanan asırlık firmalara ilişkin bulgusu da ilginçtir. Hatırlanacağı gibi ÖE yazının bir kısmının, çevrenin örgütler arasından daha yaşlı örgütleri, güven ve hesap verebilirlik algısı inşa etmelerinden dolayı hayatta tutmaya eğilimli olduğu (Rhee ve Valdez, 2009:152) yönünde bir varsayımı olduğundan bahsedilmişti. Nitekim bu çalışmanın veri toplama süreci esnasında karşılaşılan, 7 adet kapanmış asırlık

6 Bu çalışmada aranan verileri barındıran.

firmanın (*Lebon Pastanesi, Haktanır Pide Salonu, Uzel Holding, İzmir Pamuk Mensucat, Atalar Giyim, Öztaylan Süt ve Altınoğlu Pastanesi*) hepsinin de kuruluşlarına göre asırlık firmalar içerisinde en genç grup içinden (1806-1923 aralığı) çıkmış olmaları ÖE yazınıyla koşutluk arz eder gibi görünmektedir.

6. SONUÇ

Daha önce de zikredildiği gibi, firmaların bağlamını denkleme sınırlı seviyede dâhil ettiği için işletmecilik tarihine “*mikro yaklaşımı*” (Dirlik ve Leblebici, 2016:141) baz aldığı söylenebilecek bu çalışmanın temel gayesi, yazında daha önce asırlık firmalar üzerine yapılmış nadide çalışmalarda sunulan listeleri güncellemek ve geliştirmek idi.

Çalışmanın ulusal yazında tarihi işletmelerimizin dökümünü çıkarmayı hedefleyen diğer kıymetli çalışmalardan muhtelif farklılıkları, bir diğer ifadeyle bazı “*orijinalite*”leri mevcut gibi görünmektedir. Birincisi, ulusal yazında daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde (örneğin Erdoğan, 2007:86-87; Altun, 2010:13-138; Eryılmaz 2015:48; Dil, 2016:56-63; Hürriyet, 2018:s.b.; Dumansızoğlu, 2020:s.b.; Yüzyıllık Hikayeler, t.b.:s.b.; Yüzyıllık Markalar Derneği, t.b.:s.b.; 100 Tarihi Lokanta, t.b.:s.b.), bilindiği kadarıyla bu çalışmada sunulan tablo alanda şu ana değin hazırlanmış en kapsamlı listeyi oluşturmaktadır. İkincisi, revize edilen listede sadece firma sayısı artırılmamış, aynı zamanda bilhassa “*web sayfası*” gibi bazı yeni veriler de tabloya eklenmiştir. Bu sayede çalışmanın bulgularının şeffaflığı artırılmaya çalışılmıştır. İlâveten, çalışma sadece bu topraklarda Türkler’ce kurulan firmalara değil; yabancılarca kurulan ve halen yaşamını devam ettiren firmalara da yer vermiştir. Örneğin listede yer alan Rebul Eczanesi, 1895 yılında Hopa ile Trabzon arasındaki karayolu inşaatında bir mühendis olarak çalışmakta olan babasını ziyaret etmek için Türkiye’ye gelen genç Fransız eczacı Jean Cesar Rebul tarafından İstanbul/Beyoğlu’nda kurulmuştur (Atelier Rebul, t.b.:s.b.). Son olarak çalışma, şu an için bilindiği kadarıyla “*en güncel liste*”yi bünyesinde barındırmaktadır. Örneğin bu çalışmaya değin yapılmış en kapsamlı araştırma gibi görünen Dil (2016:57)’de yer alan 1895 kuruluş tarihli Pando, Pandelli Şestakof’un hayatını kaybetmesiyle faaliyetini durdurmuştur (Sabah, 2018:s.b.). Asırlık firmalara ilişkin listelerde yapılması arzu edilen bu güncelleme bilhassa yaşanan pandemi sonrasında daha da elzem hale gelmiştir. Nitekim İstanbul ve Ankara Ticaret Odaları Covid-19 pandemisi nedeniyle binlerce işletmenin kepenklerini kapattığını raporlamışlardır (Öztürk, 2020:s.b.).

Elbette bu çalışma da, her araştırma gibi eksiklerden azade değildir. Çalışmanın bir “*kısıt*”, çalışmanın büyük ölçüde “*ikincil veri*” üzerine kurgulanmış olmasıdır. Öte yandan alanda daha yüksek katma değer yaratmak, Baraz (2012:162)’nin de ifade ettiği gibi sahaya aktif olarak inerek, birinci el veri toplayarak gerçekleşecek gibi görünmektedir. Çalışmanın bir diğer kısıtı da, daha önce hazırlanmış listelerde yer alan bazı firmaların hala varlıklarını sürdürüp sürdürmedikleri konusundaki tereddütlerdir. Örneğin çalışmanın başlarında, tarihi “*Lebon Pastanesi (1886)*”nin tahliye davasına dair duruşmanın 15-16 Şubat’ta yapılacağına dair haber (Bkz. Independent, 2022:s.b.) sonrasında, nihai sonucun ne olduğu hususunda uzunca bir süre bir bulguya ulaşılamamıştır. Bu bağlamda pastanenin varlığını devam ettirdiği kabul edilmiş ve ismi listede tutulmuştur. Ancak sonradan pastanenin kapandığı öğrenilmiş ve firma listeden çıkarılmıştır. Bu manada, sayıları az olsa da listede cari durumları konusunda muğlaklıklar bulunan firmalar mevcuttur. Çalışmanın bir kısıtı da, firmaların kuruluş tarihlerine dairdir. Örneğin bazı firmalar reklamlarında ürettikleri ürünün geçmişine dair bazı tarihler kullanmakta, bu da zaman zaman ürün ile onu satan firmanın kuruluş tarihini karıştırma tehlikesi oluşturmaktadır. Bu çalışmanın olası bir kısıtı da yararlanılan kaynaklardır. Hiç şüphe yoktur ki İstanbul ve bu şehirde faaliyet gösteren firmalar üzerine hazırlanmış çalışma ve kaleme alınmış yazıların sayısı diğer iller ve buralarda faaliyet gösteren firmalar üzerine olanlardan fazladır. Bu nedenle bu durumun bulgularda ve benzer çalışmalarda “*İstanbul Yanlılığı (Istanbul Bias)*” olarak adlandırılabilir bir yanlılık yaratması kuvvetle muhtemeldir. Dolayısıyla bu çalışmada paylaşılan listenin hazırlanmasında azami özen gösterilmişse de, yine de bir temkin payının bırakılması münasip olacaktır. Son olarak bu çalışma Türkiye’de faaliyetine devam eden asırlık firmaların envanterini çıkaran bir araştırma niteliğindedir. Oysa asırlık firmalar alanında yapılan çalışmaların temel meselesinin “*neden bazı örgütlerin diğerlerinden daha uzun bir ömre sahip olduğu*” (Suarez ve Utterback, 1995’ten akt.: Dil, 2016:50) ya da bir başka ifadeyle uzun ömrü belirleyen öncüllerin berraklaştırılmasının olması gerektiği ifade edilmektedir. İlâveten asırlık firmalar fenomeninin daha iyi idrak edilebilmesi, bu firmalara ilişkin kapsamlı bir analizin yanı sıra, Dirlik ve Leblebici (2016:141)’in de ifade ettikleri bu firmaların ekonomik, politik, yasal ve sosyal bağlamlarının da etraflıca anlaşılmasına bağlıdır. Bu manada çalışmanın asırlık firmalarının bağlamını sınırlı düzeyde dikkate almış olması bu çalışmanın mühim eksikliklerinden bir tanesi olarak kabul edilebilir.

Çalışmanın “*gelecek çalışmalar için öneriler*”i de olacaktır. Örneğin bu çalışmada veriler toplanırken, yaşamını devam ettiren asırlık firmalara ilaveten, 100 yaşını devirmiş veya 100 yaşına pek az kalmış olduğu halde kepenklerini kapatmak zorunda olan işletmelere de rastlanılmıştır. Hayatına devam edenlere ilaveten, yaşamına veda eden asırlık firmaları araştırmak da bir o kadar önemlidir. Bu bağlamda, gelecek araştırmalarda öncelikle 100 yaşına ulaşan ve sonrasında yaşamına veda eden firmaların bir listesi çıkarılıp, bu firmaların kepenk indirme gerekçelerini irdelemek ilgi çekici ve aynı zamanda muhtelif paydaşlar açısından faydalı bir araştırma olabilecektir. Nedenleri incelerken firmaların bağlamlarını hesaba katmak elbette gelecek çalışmalara değer katacak bir başka nokta olacaktır. Çalışmanın bu alanda araştırma yapacak kişiler için bir diğer önerisi de, sahaya inerek birinci el veri toplamaları, ikinci el verilerden mutlak manada vazgeç(e)miyorlarsa da, en azından birinci ve ikinci el veriyi harmanladıkları çalışmalarla yazına katkı vermeleri yönündedir. İlaveten çalışmanın kuramsal tarafında da vurgulandığı gibi, yazında önceki kimi çalışmalar örgütsel yaş ve öğrenme oryantasyonu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Öte yandan örgütsel öğrenme yazınında sık sık örgütlerde öğrenmeye unutmanın eşlik etmesi gerektiği yönünde iddialar bulunmaktadır (Örneğin Nystrom ve Starbuck, 1984:53-65; Akgün vd., 2007:800-804; Ayduğ ve Ağaoğlu, 2022:s.b.). Bu bağlamda örgütlerin yaşının bu örgütlerin niyetli/niyet dışı unutma kabiliyetlerini nasıl etkilediği yönünde bir araştırma yürütmek de ilginç olabilecektir. Benzer biçimde araştırmanın bulguları asırlık firmaların kendilerini daha ziyade “*meşhur*” ve “*tarihi*” sıfatlarıyla nitelediklerini göstermektedir.

Glynn ve Abzug (2002:267-280)’nin “*sembolik eşbiçimlenme*”, Erlingsdottir ve Lindberg (2005:47-70)’in ise “*eşisimlenme*” olarak adlandırdıkları fenomende, bir örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütlerin isimlerinin birbirlerine nasıl benzeşebildiğine dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda asırlık firmaların kendilerine “*meşhur*” ve “*tarihi*” sıfatlarını seçme konusunda benzeşmelerinin öncülleri ve ardılları üzerine ilginç bir araştırma tasarlamak mümkündür. Daha da ötesi, bu davranışın Türkiye’de asırlık firmalar bağlamında örgütsel alanlararası (ve belki de Konz ve Katz (2000:49)’in ifadesiyle “*metapopülasyonel*”) bir benzerlik göstermesi çalışma konusunu daha da ilginç hale getirmektedir. İlaveten, daha önce de vurgulandığı gibi bu araştırma Türkiye’de halen faaliyetlerine devam eden asırlık firmalara dair bir durum tespiti mahiyetindedir. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda asırlık firma olmayı etkileyen öncüller ve asırlık olmanın firmalar açısından ardılları üzerine görgül çalışmalar yürüterek alana mühim bir katkı yapmak mümkün olabilecektir. Bu sayede “*Yeni İşletmecilik Tarihi*” ekolünün yöntem olarak sadece vaka çalışmalarından istifade etmek yerine, yöntemsel çeşitliliğe gitmek yönündeki davetine de (Dirlik ve Leblebici, 2016:142; Lamberg vd., 2022:1011-1013) icabet edilmiş olunacaktır. Bu çalışmaya ilişkin okumalar esnasında, araştırmacının Türkçe yazına ilişkin bir gözlemi de sahadaki akademisyenlerin “*İşletmecilik Tarihi*” (örneğin Ağır, 2016:26-39; Dervişoğlu Okandan, 2016:40-48; Kurt, 2016a:2-8; Kurt, 2016b:41-57) ve “*İşletme Tarihi*” (örneğin Dil, 2016:49-69; Dirlik ve Leblebici, 2016:140-153; Yalçınkaya ve Koraltürk, 2018:981-1014) ifadeleri arasında muallakta kalmalarıdır. Bu bölünme basitçe, çeviriden kaynaklanan pek de ehemmiyeti olmayan bir ayırım mıdır, yoksa akademisyenlerin alana ilişkin felsefi duruşlarının bir dilsel temsili midir, bu yeterince net olmayan bir noktadır. Bu bağlamda, akademisyenlerin bu tercihlerinin gerekçelerini netleştirecek, duruma ilişkin idraki geliştirmeye vesile olacak keşifsel bir araştırma ilginç olabilecektir.

Benzer biçimde, bu çalışma esnasında yapılan okumalar genellikle “*İşletmecilik Tarihi*” alanında yapılan çalışmaların “*Makro Örgüt Kuramları*” (örneğin Yalçınkaya ve Adiloğlu Yalçınkaya, 2020:839-864) ya da SY (örneğin Lamberg vd., 2022:1011-1039) alanları ile ilişkilendirildiği yönündedir. Öte yandan; bilhassa asırlık firmaları “*İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)*” ve “*Örgütsel Davranış (ÖD)*” alanlarının ilgilendiği konularla ilişkilendirmek de ilginç olabilecektir. Örneğin; çalışanların “*iş tatmini*”, “*örgütsel ayrılma niyetleri*” vb. (Ceyhun ve Özbağ, 2014) gibi hem İKY ile hem de ÖD ile ilişkilendirilebilecek değişkenlerin asırlık bir firmada çalışma durumundan etkilenip etkilenmeyeceği veya ne yönde etkileneceği ilginç olabilecek araştırma konularıdır. Son olarak, doğrudan bu çalışmanın bulgularından ya da kısıtlarından yola çıkılarak olmasa da, Kurt’un kıymetli özel sayıya giriş çalışmasından esinlenerek de bir gelecek çalışma önerisinde bulunmak mümkün görünmektedir. Kurt (2016a:6) Türkiye’de işletmecilik tarihi sahasının mühim ölçüde sessiz kalmasını; akademisyenlerin alana ilgi göstermemesine, alanda kullanılacak arşivlerin mühim bir kısmının Osmanlıca olmasına ve akademik teşkilatlanma içerisinde sıklıkla bu konuda bir anabilimdalı olmamasına bağlamaktadır. Bu bağlamda, Türkiye’de iktisat ve işletme bölümlerini mukayese etmek ilginç olabilecektir. Aslında arşivlerin Osmanlıca olması her iki bölümün de ortak derdidir. Öte yandan tarih ile ilgili bir anabilimdalının olmamasının kısmen akademisyenlerin ilgisizliğinin de bir neticesi olabileceği düşünülürse, “*Türkiye’de neden iktisat bölümlerinin öğretim üyeleri tarihe ilgi duyup, iktisat tarihi üzerine anabilimdalları kurmuşlarken, işletme bölümlerinin öğretim üyeleri konuya pek iltifat etmemişlerdir?*” sorusu, cevabı merak uyandıran, ilginç ve mühim bir araştırma alanı olma potansiyeli taşımaktadır.

Bu çalışmanın muhtelif gruplar açısından bazı **“implikasyonlar”**ı mevcut gibi görünmektedir. Öncelikle çalışma, alanda çalışan akademisyenlere bu listelerin dinamik olduğu mesajını vermektedir. Yıllar ilerledikçe listeye dâhil olacak yeni firmalar olabileceği gibi, muhtelif nedenlerle kapanan, statü değiştiren ve haliyle listeden çıkarılması icap eden firmalar da olacaktır. Bu manada çeşitli aralıklarla listenin güncellenmesi uygun olacaktır. Firmalar açısından bakıldığında, her ne kadar örgütün yaşlı olmasının, onun görünürlüğünü arttırdığını, haliyle menfi bir durum yaşandığında, örgüt itibarının mühim ölçüde yara alacağını ve itibarı yeniden inşa etmenin hayli güç hale geleceğini ileri süren çalışmalar da mevcutsa da (Rhee ve Valdez, 2009:159); genel olarak yaş, firma itibar ve imajının inşasına tuğla koyan, mühim bir faktör gibi görünmektedir. Bu bağlamda firmaların kendi yaşlarını ön plana çıkararak çalışmalar yapmaları önem kazanmaktadır. Örneğin firmalar web sayfalarında ve logolarında kuruluş tarihlerini daha belirgin hale getirebilirler ya da 100 yaşından büyük firmaların üye oldukları derneklere üye olarak bilinirliklerini arttırabilirler. Çalışmanın asırlık firmaları bünyesinde toplamaya gayret eden dernekler açısından da bazı mesajları vardır. Örneğin bu çalışmada paylaşılan liste bu derneklere üye olmadıkları anlaşılan birçok firmayı bünyesinde barındırmaktadır. Bu durum, ilgili derneklere daha kapsamlı-aktif çalışmalar yapmaları ve firmaları derneklere katılmaya ikna yolunda ekstra çaba sarf etmeleri gerektiğine dair bir mesaj olarak algılanabilir. Son olarak, çalışmanın politika belirleyiciler açısından da bazı implikasyonları olabilecektir. Örneğin bu çalışmada çok kısa değinilmiş olsa da, 100 yaşına basan ya da basmak üzere olan firmalardan ticaret hayatı sonlanmış olanlara da yer verilmiştir. Politika belirleyici merciler, uzun ömürlü olup kapanan firmaların yaşamlarının sonlanma nedenlerini irdeleyerek, yaşamını sürdürmekte olan firmaları bu yönlerde destekleyici kararlar alabilirler ve bu firmaların yaşamlarını devam ettirmelerine bir nebze olsun yardımcı olabilirler.

KAYNAKÇA

- 100 TARİHİ LOKANTA (t.b.), **100 Tarihi Lokanta Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.100tarihilokanta.com/> (Erişim Tarihi: 27.03.2022).
- ABRAHAMSON, Eric ve BAUMARD, Philippe (2008), *“What Lies Behind Organizational Façades and How Organizational Façades Lie: An Untold Story of Organizational Decision Making”*, **The Oxford Handbook of Organizational Decision Making** (Ed. Gerard P. Hodgkinson, William H. Starbuck), Oxford University Press, New York, ss.435-452.
- AĞIR, Seven (2016), *“İşletmecilik Tarihi Açısından Osmanlı İktisat Tarihi Birikimine Bakış”*, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S.45(Özel Sayı), ss.26-39.
- AKGÜN, Ali E., BYRNE, John C., LYNN, Gary S. ve KESKİN, Halit (2007), *“Organizational Unlearning as Changes in Beliefs and Routines in Organizations”*, **Journal of Organizational Change Management**, S.20(6), ss.794-812.
- AKGÜN, Müge (2018), *“Geçmişin Mirası Pandeli Yeniden Açıldı”*, **Hürriyet**, 8 Aralık 2018, <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/muge-akgun/gecmisin-mirasi-pandeli-yeniden-acildi-41044265> (Erişim Tarihi: 08.04.2022).
- ALTUN, Şafak (2010), **Öncü Girişimciler: Türkiye’nin İlkleri**, Elma Yayınevi, Ankara.
- AMATORI, Franco ve JONES, Geoffrey (2015), *“Giriş”*, **Dünya İşletme Tarihi** (Ed. Franco Amatori ve Geoffrey Jones), Dost Kitabevi Yayınları, Ankara, ss.13-22.
- ATELIER REBUL (t.b.), *“Our Story”*, **Atelierrebul**, <https://www.atelierrebul.com/t/aboutus> (Erişim Tarihi: 29.09.2022).
- AYDUĞ, Damla ve AĞAOĞLU, Esmâ (2022), *“The Mediation Role of Intentional Organizational Forgetting in the Relationship Between Organizational Learning and Innovation Management”*, **Journal of Workplace Learning**, S.(Ahead of Print) ss.1-18, <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2021-0129> (Erişim Tarihi: 08.10.2022).
- BARAZ, Barış (2010), *“Kıdemli Aile İşletmeleri: Eskişehir’deki Genel Görünüm”*, **4. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 16-17 Nisan 2010 – İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, ss.25-35.
- BARAZ, Barış (2012), *“Kıdemli Aile İşletmeleri: Bilgi ve Sermayenin Kökeni”*, **5. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 13-14 Nisan 2012 – İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, ss.115-126.

- BARNEY, Jay (2002), “*Strategic Management: From Informed Conversation to Academic Discipline*”, **The Academy of Management Executive**, S.16(2), ss.53-57.
- BASKAL, Batuhan (2022), “*Yarım Asırlık ‘Kömürhan Kavurma’ Kapandı*”, **Elazığ Son Haber**, 13 Temmuz 2022, <https://www.elazigsonhaber.com/gundem/yarim-asirlik-komurhan-kavurma-kapandi-h109726.html> (Erişim Tarihi: 08.10.2022).
- BAUMARD, Philippe (2014), “*Tearing Down the Façades of Radical Organization*”, **Industrial Marketing Management**, S.43, ss.1324-1334.
- BLOOR, Michael ve WOOD, Fiona (2006), **Keywords in Qualitative Methods**, Sage Publications, London.
- BONN, Ingrid (2000), “*Staying on Top: Characteristics of Long-Term Survival*”, **Journal of Organizational Change Management**, S.13(1), ss.32-48.
- BOONE, Louis E. ve KURTZ, David L. (1996), **Contemporary Business**, The Dryden Press, Fort Worth, Eight Edition.
- BOONE, Louis E. ve KURTZ, David L. (2010), **Contemporary Business**, John Wiley & Sons Inc. Publisher, New Jersey (US), 13. Edition.
- CAPITAL (2002), “*Tarih Gibi Şirketler*”, **Capital**, <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/tarih-gibi-sirketler> (Erişim Tarihi: 06.10.2022).
- CEYHUN, Gökçe Çiçek ve ÖZBAĞ, Gönül Kaya (2014), “*Does Burnout Working Conditions Affect Marine Pilots’ Job Satisfaction and Turnover Intentions?: A Study of Turkish Marine Pilots*”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, S.4(3), ss.301-312.
- CHEN, Chung-An (2014), “*Revisiting Organizational Age, Inertia, and Adaptability*”, **Journal of Organizational Change Management**, S.27(2), ss.251-272.
- COŞKUN, Recai, ALTUNIŞIK, Remzi, BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve YILDIRIM, Engin (2015), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- CULINARY BACKSTREETS (t.b.), **Culinary Backstreets Corporate Web Page**, <https://culinarybackstreets.com/> (Erişim Tarihi: 08.10.2022).
- CUMHURİYET (2018), “*Ünlü Giyim Firmasına Haciz; Elbiseler İcradan Satışta*”, **Cumhuriyet Gazetesi**, 24 Ekim 2018, <https://www.cumhuriyet.com.tr/haber/unlu-giyim-firmasina-haciz-elbiseler-icradan-satista-1120160> (Erişim Tarihi: 03.10.2022).
- ÇUNKUŞ, Nesrin, TAŞDEMİR YİĞİTOĞLU, Gülay ve AKBAŞ, Ebru (2019), “*Yaşlılık ve Toplumsal Dışlanma*”, **Geriatik Bilimler Dergisi**, S.2(2), ss.58-67.
- DAFT, Richard L. (1994), **Management Third Edition**, The Dryden Press, Fort Worth.
- DALGIÇ, Aybüke (2015), “*Türkiye’de Sanayileşme Süreci ve Sanayileşmenin Geleceği*”, **Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar**, S.52(603), ss.113-118.
- DANISH, Abeer Yousuf ve SMITH, Helen Lawton (2012), “*Female Entrepreneurship Saudi Arabia: Opportunities and Challenges*”, **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, S.4(3), ss.216-235.
- DERVİŞOĞLU OKANDAN, Gökçe (2016), “*İşletmecilik Tarihinde Modern’den Postmodern’e Bir Yolculuk: Silahtarğa Elektrik Santrali’nden Santralistanbul’a Süreklilik ve Değişim*”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S.45(Özel Sayı), ss.40-48.
- DEVECİOĞLU, Sebahattin, ÇOBAN, Bilal, KARAKAYA, Yunus Emre ve KARATAŞ, Özgür (2012), “*Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi*”, **SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, S.10(2), ss.35-42.
- DİL, Esra (2016), “*Türkiye’de Uzun Ömürlü İşletmeler: Kim?, Nerede?, Ne Yapıyor?*”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S.45, ss.49-69.
- DİL, Esra ve BARCA, Mehmet (2018), “*Uzun Ömürlü Türk İşletmelerinin Strateji Perspektiflerinin Çözümlemesi*”, **Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi**, S.3(1), ss.27-58.

- DİRLİK, Serkan ve LEBLEBİCİ, Hüseyin (2016), “Türkiye’deki İşletmelerin Tarihini Anlamada İktisadi, Politik, Sosyal ve Yasal Bağlamın Önemi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S.45, ss.140-153.
- DUMANSIZOĞLU, Nil (2020), “Uzun Ömrün Sırrı”, **Capital**, S.2020/Nisan, <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/arastirmalar/uzun-omrun-sirri> (Erişim Tarihi: 30.09.2022).
- DÜNYA (2017), “Çetintaş Giyim Üretimini Durdurdu”, **Dünya Gazetesi**, 7 Temmuz 2017, <https://www.dunya.com/sirketler/cetintas-giyim-uretimini-durdurdu-haberi-371344> (Erişim Tarihi: 03.10.2022).
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2007), **Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İstanbul İGİAD Yayınları, İstanbul, Genişletilmiş 2. Baskı.
- ERLINGSDÓTTIR, Gudbjörg ve LINDBERG, Kajsa (2005), “Isomorphism, Isopraxis and Isonymism: Complementary or Competing Process?”, **Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy** (Ed., Barbara Czarniawska, Guje Sevón), Liber Publisher, Malmö, ss.47-70.
- ERYILMAZ, Mehmet (2015), “İşletme Bilimine Genel Bir Bakış”, **İşletme: Kuram ve Pratik** (Ed. Mehmet Eryılmaz, Sait Kaygusuz, İsmail Efil), Ekin Yayınevi, Bursa, ss.3-79.
- ERYILMAZ, Mehmet (2016), “Bir Araştırmacının Naçizane Gözlemleri: İlgili Dergilerin Editör ve Hakemleri Stratejik Yönetim Alanı Yazarlarından Ne Beklerler?”, **Turkish Journal of Management**, S.1(1), ss.9-22.
- ERYILMAZ, Mehmet (2022), “Asırlık Firmalar(ımız) ve Anatomileri Üzerine Düşünceler”, **Opinyu Fikir Platformu**, 9 Nisan 2022, <https://opinyu.com/mehmeteryilmaz/asirlik-firmalarimiz-ve-anatomileri-uzerine-dusunceler/> (Erişim Tarihi: 12.12.2022).
- GELGİLİLİ, Ali (2011), “Türkiye’de Kapitalizmin Gelişmesi ve Sosyal Sınıflar”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, S.24, ss.45-96.
- GLYNN, Mary Ann ve ABZUG, Rikki (2002), “Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism and Organizational Names”, **Academy of Management Journal**, S.45(1), ss.267-280.
- GÖREVİMİZ YEMEK (t.b.), **Bein Connect**, <https://www.beinconnect.com.tr/yasam-eglenme/gorevimiz-yemek/1sezon-v923> (Erişim Tarihi: 09.06.2022).
- GÜLER, Ahmet, HALICIOĞLU, Mustafa Bülent ve TAŞĞIN, Serkan (2015), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2. Baskı.
- GÜVEMLİ, Oktay (2018), “Türkiye’nin Yaşayan En Eski İşletmesi: Hacı Bekir Şekerleme 1777-2018”, **Muhasebe ve Finans Araştırmaları Dergisi**, S.2018(Eylül), ss.74-104.
- HABERTÜRK (2016), “Atatürk’ün Restoranı Pandeli Restoran da Kapandı”, **Habertürk**, 26 Kasım 2016, <https://www.haberturk.com/yasam/haber/1313670-ataturkun-lokantasi-pandeli-restoran-da-kapandi> (Erişim Tarihi: 08.04.2022).
- HABERTÜRK (2019), “Kanlıca Yoğurdu Dededen Toruna 126 Yıldır Mayalanıyor”, **Habertürk**, 8 Şubat 2019, <https://www.haberturk.com/kanlica-yogurdunun-tarihcesi-dededen-toruna-126-yildir-mayalaniyor-2367340-ekonomi> (Erişim Tarihi: 29.09.2022).
- HACI BEKİR (t.b.), **Hacı Bekir Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.hacibekir.com/Home/index> (Erişim Tarihi: 14.12.2022).
- HAGER, Mark A., GALASKIEWICZ, Joseph ve LARSON, Jeff A. (2004), “Structural Embeddness and the Liability of Newness of Among Nonprofit Organizations”, **Public Management Review**, S.6(2), ss.159-188.
- HANNAN, Michael T. ve FREEMAN, John (1977), “The Population Ecology of Organizations”, **American Journal of Sociology**, S.82(5), ss.929-964.
- HANNAN, Michael T. ve FREEMAN, John (1984), “Structural Inertia and Organizational Change”, **American Sociological Review**, S.49(2), ss.149-164.
- HODGE, Billy J., ANTHONY, William P. ve GALES, Lawrence M. (2003), **Organization Theory: A Strategic Approach**, Prentice Hall Publisher, Upper Saddle River - New Jersey (US), Sixth Edition.

- HÜRRİYET (1999), “110 Yıllık Hacı Şakir Artık ABD’li”, **Hürriyet Gazetesi**, 28 Temmuz 1999, <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/110-yillik-haci-sakir-artik-abdli-39093410> (Erişim Tarihi: 08.10.2022).
- HÜRRİYET (2010), “Aslan Çimento Oyak’la 7 Kat Zıpladı, 1.8 Milyar Euro’ya Çıktı”, **Hürriyet Gazetesi**, 7 Temmuz 2010, <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/aslan-cimento-oyak-la-7-kat-zipladi-1-8-milyar-euro-ya-cikti-15276056> (Erişim Tarihi: 08.10.2022).
- HÜRRİYET (2012), “Uzel İflas Etti, 148 Yıllık Şirket Tarih Oldu”, **Hürriyet Gazetesi**, 13 Temmuz 2012, <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/uzel-iflas-etti-148-yillik-sirket-tarih-oldu-20977015> (Erişim Tarihi: 16.10.2022).
- HÜRRİYET (2016), “Asırlık Atalar Giyim İçin İflas Kararı Verildi”, **Hürriyet Gazetesi**, 4 Nisan 2016, <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/asirlik-atalar-giyim-icin-iflas-karari-verildi-40080620> (Erişim Tarihi: 08.10.2022).
- HÜRRİYET (2018), “Binlerce Şirket Yok Oldu Ama Bu Şirketler Ayakta Kaldı! İşte Türkiye’nin 100 Yıllık Şirketleri”, **Hürriyet Gazetesi**, 24 Nisan 2018, <https://www.hurriyet.com.tr/galeri-binlerce-sirket-yok-oldu-ama-bu-sirketler-ayakta-kaldi-40487939/1> (Erişim Tarihi: 27.03.2022).
- INDEPENDENT (2022), “Burç Lebon Pastanesi’nin Tahliye Davası Başlıyor”, **IndyTurk**, 8 Şubat 2022, <https://www.indyturk.com/node/469361/haber/bur%C3%A7-lebon-pastanesinin-tahliye-davas%C4%B1-ba%C5%9Fl%C4%B1yor> (Erişim Tarihi: 29.09.2022).
- İÇLİ, Tülin Günşen (1998), “Cumhuriyet Döneminde Kadının Sosyal Konumu”, **Hacettepe Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Dergisi**, S.15, ss.93-103.
- İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ (2010), **4. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 16-17 Nisan 2010 – İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ (2012), **5. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 13-14 Nisan 2012 – İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- KAKINÇ, Zeynep (2021), “99 Yıllık Pastaneye Veda”, **Milliyet Cadde**, <https://www.milliyet.com.tr/pazar/99-yillik-pastaneye-veda-6558592> (Erişim Tarihi: 04.10.2022).
- KARACAKAYA, Abdullah ve AKBULUT, Halim (2010), “Safranbolu’daki Turizm İşletmelerinde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, **ZKU Sosyal Bilimler Dergisi**, S.6(11), ss.17-32.
- KESKİN, Sevtap (2014), “Türkiye’de Kadın Girişimcilerin Durumu”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, S.9(1), ss.71-94.
- KOÇEL, Tamer (2012), “Neden ‘Uzun Ömürlü-Köklü Aile İşletmesi’ Ödülü?”, **5. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 13-14 Nisan 2012 – İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, ss.I-XXXI.
- KOLEKTİF (2022), **İncili Gastronomi Rehberi**, Karaca Züccaciye Kitaplığı, İstanbul.
- KONZ, Gregory N. P. ve KATZ, Jerome A. (2000), “Metapopulation Analysis: A Technique for Studying Hyperlongevity”, **Journal of Organizational Change Management**, S.13(1), ss.49-60.
- KRELL, Terence C. (2000), “Organizational Longevity and Technological Change”, **Journal of Organizational Change Management**, S.13(1), ss.8-13.
- KURT, Mustafa (2016a), “İşletmecilik Tarihi: Özel Sayıya Giriş”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S.45, ss.2-8.
- KURT, Mustafa (2016b), “Bir Disiplin Olarak İşletmecilik Tarihi: Doğuşu, Gelişimi, Türkiye’de Potansiyeli ve Zorlukları Üzerine”, **Turkish Journal of Management**, S.1(1), ss.41-57.
- KURT, Mustafa, ÇAKIR, Baki ve DEMİR, Kemal (2016), “Türkiye’de Modern Yönetimin Erken Dönemleri: Geç Osmanlı Döneminde Fabrikalar, Sanayi Mektepleri ve Yabancı Uzmanlar”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S.45, ss.154-165.
- KURUÇAY, Akif (2011), **İstanbul’un 100 Hamamı**, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür A.Ş. Yayınları, İstanbul.

- LAMBERG, Juha-Antti, OJALA, Jari ve GUSTAFSSON, Jan-Peter (2022), “*Strategy and Business History Rejoined: How and Why Strategic Management Concepts Took Over Business History*”, **Business History**, S.64(6), ss.1011-1039.
- LEZZETİN USTALARI (t.b.), **Bein Connect Corporate Web Page**, <https://www.beinconnect.com.tr/yasam-eglenme/lezzetin-ustalari/1sezon-v1137> (Erişim Tarihi: 15.10.2022).
- MAYTEKS (t.b.), “*About*”, **Mayteks Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.mayteks.com/about-1> (Erişim Tarihi: 14.12.2022).
- MILLS, Albert J., SUDDABY, Roy, FOSTER, William M. ve DUREPOS, Gabrielle (2016), “*Re-Visiting the Historic Turn 10 Years Later: Current Debates in Management and Organizational History – An Introduction*”, **Management and Organizational History**, S.11(2), ss.67-76.
- MINNITI, Maria (2010), “*Female Entrepreneurs and Economic Activity*”, **European Journal of Development Research**, S.22(3), ss.294-312.
- MİLOR, Vedat (t.b.), “*Lezzet Rehberi*”, **Vedat Milor Kişisel Web Sayfası**, <https://rehber.vedatmilor.com/> (Erişim Tarihi: 08.10.2022).
- NIPPON (2020), “*In Japan, 3696 Companies to Mark Centennial in 2021*”, **Nippon Corporate Web Page**, December 2020, <https://www.nippon.com/en/japan-data/h00886/> (Erişim Tarihi: 15.12.2022).
- NYSTROM, Paul C. ve STARBUCK, William H. (1984), “*To Avoid Organizational Crises, Unlearn*”, **Organizational Dynamics**, S.12(4), ss.53-65.
- ÖZCAN, Erdem (2015), “*Kira Artışı Asırlık Öztaylan Süt Evi’ni Kapattı*”, **Bandırma Şehir**, 16 Kasım 2015, <https://www.bandirmasehir.com/kira-artisi-asirlik-oztaylan-sut-evini-kapatti-14268h.html> (Erişim Tarihi: 04.10.2022).
- ÖZLER, Derya E. ve ŞAHİN, Meltem D. (2010), “*Yaklaşık Yarım Asırlık Geçmişe Sahip Aile İşletmelerinde Öne Çıkan Karakteristikler: Kütahya’da Bir Araştırma*”, **4. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 16-17 Nisan 2010 – İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, ss.41-51.
- PORTER, Michael E. (1979), “*How Competitive Forces Shape Strategy*”, **Harvard Business Review**, S.1979(March-April), ss.137-145.
- PORTER, Michael E. (1996), “*What is Strategy?*”, **Harvard Business Review**, S.1996(November-December), ss.61-78.
- REINO, Anne ve VADI, Maaja (2012), “*Industry, Organizational Age, and Size as Predictors of Organizational Values in the Context of a Transition Society: The Case of Estonian Organizations*”, **Journal of East-West Business**, S.18, ss.28-53.
- RHEE, Mooweon ve VALDEZ, Michael E. (2009), “*Contextual Factors Surrounding Reputation Damage with Potential Implications for Reputation Repair*”, **Academy of Management Review**, S.34(1), ss.146-168.
- ROSENGREN, William R. (1968), “*Organizational Age, Structure, and Orientations toward Clients*”, **Social Forces**, S.47(1), ss.1-11.
- SABAH (2012), “*İstanbul’un En Eski Sanayi Kuruluşları*”, **Sabah Gazetesi**, 30 Mayıs 2012, <https://www.sabah.com.tr/galeri/ekonomi/istanbulun-en-eski-sanayi-kuruluslari/8> (Erişim Tarihi: 29.09.2022).
- SABAH (2018), “*Kaymakçı Pando (Pandelli Şestakof) Hayatını Kaybetti!*”, **Sabah Gazetesi**, 10 Nisan 2018, <https://www.sabah.com.tr/yasam/kaymakci-pando-kimdir-kaymakci-pandodan-aci-haber-4264784> (Erişim Tarihi: 29.09.2022).
- SARAPH, Jayant V., BENSON, George P. ve SCHROEDER, Roger G. (1989), “*An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management*”, **Decision Sciences**, S.20(4), ss.810-829.
- SOYSAL, Abdullah (2010), “*Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme*”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, S.65(1), ss.83-114.
- STARBUCK, William H. ve NYSTROM, Paul C. (1984), “*Organizational Facades*”, **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, S.1, ss.182-185.

- SUNAY, Hakan (2004), “*Spor Kulüplerinde Şirketleşme (Bazı Avrupa Ülkeleri ve Türkiye’den Örnekler)*”, **Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, S.IX(2), ss.69-76.
- T.C. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI (t.b.), “*Anadolu’nun İpek Yolları*”, **T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Kurumsal Web Sitesi**, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9997/anadolunun-ipek-yolları.html#:~:text=Trabzon%2C%20G%C3%BCm%C3%BC%C5%9Fhane%2C%20Erzurum%2C%20Sivas,%2C%20Antalya%2C%20Denizli%20merkezlerini%20izlemektedir> (Erişim Tarihi: 12.12.2022).
- THORNHILL, Stewart ve AMIT, Raphael (2003), “*Learning from Failure: Organizational Mortality and the Resource-Based View*”, **Analytical Studies Branch Research**, S.102, ss.1-26.
- TRT HABER (2021a), “*Ödemiş’teki Asırlık Fırının Tescilli Pidesi: Töngül Pide*”, **TRT Haber**, 15 Mart 2021, <https://www.trthaber.com/foto-galeri/odemisteki-asirlik-firin-in-tescilli-pidesi-tongul-pide/33874/sayfa-3.html> (Erişim Tarihi: 29.09.2022).
- TRT HABER (2021b), “*İstanbul’dan İhracatta Tarihi Rekor*”, **TRT Haber**, 5 Temmuz 2021, <https://www.trthaber.com/haber/ekonomi/istanbuldan-ihracatta-tarihi-rekor-593338.html> (Erişim Tarihi: 08.10.2022).
- URAS, Güngör (2006), “*Giraud’lar 96 Yıllık Fabrikayı Kapatıyor*”, **Milliyet Gazetesi**, 31 Ocak 2006, <https://www.milliyet.com.tr/yazarlar/gungor-uras/giraudlar-96-yillik-fabrikayi-kapatiyor-144443> (Erişim Tarihi: 16.10.2022).
- VEZNECİLER HAMAMI (t.b.), “*Our History*”, **Vezneciler Hamamı Kurumsal Web Sayfası**, <https://veznecilerhamami.com/history/> (Erişim Tarihi: 29.09.2022).
- WAGNER, Joachim (2021), “*The Good Have a Website: Evidence on Website Premia for Firms from 18 European Countries*”, **Working Paper Series in Economics**, Leuphana Universität Lüneburg - Institut für Volkswirtschaftslehre, Lüneburg, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/234590/1/wp-401-upload.pdf> (Erişim Tarihi: 10.10.2022).
- YAŞLIOĞLU, Murat ve ÜLGEN AYDINLIK, Arzu (2013), “*Kıdemli Aile İşletmelerinde Kurum İçi Girişimciliği Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S.42(2), ss.171-180.
- YALÇIN, Azmi ve AYDEMİR, Muzaffer (2019), “*Türk İşletme Grubu İştirakleri Üst Yönetim Ekibinde Aile Üyeleri Varlığının İşletme Performansı Üzerine Etkileri*”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.28(3), ss.224-239.
- YALÇINKAYA, Akansel (2022), “*Türkiye’de İşletme Tarihiyazımı: Mevcut Birikime Eleştirel Bakış ve Yeni Bir Tarihyazımı İçin Muhtemel Açılımlar*”, **Tarih ve Toplum Yeni Yaklaşımlar**, S.19(Bahar), ss.104-145.
- YALÇINKAYA, Akansel ve ADİLOĞLU YALÇINKAYA, Leyla (2020), “*Nuri Demirağ’ın Bir Girişimci Olarak Ortaya Çıkışı, Yükselişi ve Düşüşü: Makro-Kurumsal Yaklaşım Bağlamında Bir İnceleme*”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.18(38), ss.839-864.
- YALÇINKAYA, Akansel ve KORALTÜRK, Murat (2018), “*İktisat ve İşletme Tarihi Kaynağı Olarak İş İnsanı Hatırat ve Oto/Biyografileri: Türkiye’de Yayımlanan Eserler Üzerine Bir Araştırma*”, **Business and Management Studies: An International Journal**, S.6(4), ss.981-1014.
- YENİ ASIR (2022), “*188 Yıllık Tarihi Pideci Krize Dayanamayınca Kapandı*”, **Yeni Asır Gazetesi**, 7 Ocak 2022, <https://www.yenicagazetesi.com.tr/188-yillik-tarihi-pideci-haktanir-pide-salonu-ekonomik-krize-dayanamayarak-kapandi--498199h.htm> (Erişim Tarihi: 05.10.2022).
- YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan (2005), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- YÜZYILLIK HİKÂYELER (t.b.), “*Geçmişin İzlerini Geleceğe Taşıyan, Bizi Biz Yapan Hikayeler Onlar: Keşfetmeye Var Mısın?*”, **Yüzyıllık Hikayeler**, <http://www.yuzyillikhikayeler.com/> (Erişim Tarihi: 26.09.2022).
- YÜZYILLIK MARKALAR DERNEĞİ (t.b.), **Yüzyıllık Markalar Derneği Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.yuzyillikmarkalar.org/> (Erişim Tarihi: 26.09.2022).

An Assessment of the Impact of Public Expenditure on Economic Growth in Azerbaijan

Azerbaycan'da Kamu Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi

Latif ZEYNALLI

*PhD, Unvan, The Academy of Public Administration
under the President of the Republic of Azerbaijan,
latif.zeynalli@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5887-7946>*

Makale Başvuru Tarihi: 24.09.2022

Makale Kabul Tarihi: 30.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Murteza HASANOĞLU

*Doç. Dr., The Academy of Public Administration
under the President of the Republic of Azerbaijan,
m_hasanoglu@yahoo.com.tr
<https://orcid.org/0000-0003-3734-4045>*

ÖZET

Kamu harcamalarının ekonomik büyümeyi nasıl etkilediği, devletin ekonomideki rolünün düzeyi geniş tartışmalara neden olan konulardan biridir. Bu çalışmada, 2000-2021 döneminde Azerbaycan Cumhuriyeti'nde kamu harcamaları ile ekonomik büyüme arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuçlar, sağlık harcamaları (HE) ve araştırma harcamaları (REX) katsayılarının işaretlerinin GSYİH, eğitim harcamaları (EDEX), ekonomik harcamalar (EXEC), sosyal koruma ve sosyal koruma arasındaki ilişki hakkındaki beklentilerle tutarsız olduğunu göstermektedir. Bu durum, sağlık ve araştırma harcamalarının ekonomik büyüme ile ters orantılı olduğu ve büyümeyi olumsuz etkilediği; eğitim, ekonomik ve sosyal harcamalar gibi diğer harcamaların ise ekonomik büyüme üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Yapılan araştırma, genel olarak kamu harcamalarının etkinliğine bağlı olarak, kamu harcamaları ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin olumlu veya olumsuz olabileceğini göstermektedir. Bu çalışma, hükümet harcamalarının ekonomik büyüme ile ilişkili olduğunu ve ekonomik büyüme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gösteren artan kanıtlara katkıda bulunuyor. Ayrıca çalışma, bu çalışmada incelenen devlet harcamalarının bileşenlerinin Azerbaycan'ın ekonomik büyümesini açıklamada önemli değişkenler olduğu sonucuna varmaktadır.

Anahtar Kelimeler:

*Kamu Harcamaları,
Ekonomik Büyüme,
Eğitim Harcamaları,
Ekonomik Harcamalar,
Sosyal Harcamalar,*

ABSTRACT

How public expenditure affects economic growth, the state the level of its role in the economy is one of the topics that causes a wide discussion. This research work is dedicated to the investigation of the relationship between public expenditure and economic growth in the Republic of Azerbaijan on the eve of 2000-2021. The results show that, while the signs of the coefficients health expenditures (HE) and research expenditures (REX) are inconsistent with expectations about the relationship between GDP, those of education expenditures (EDEX), economic expenses (EXEC), and social protection and social security expenses (SPEX) are. This means that health and research expenditures are inversely related to economic growth and have a negative impact on it, whereas other expenditures such as education, economic and social expenditures have a positive impact on economic growth. Generally, the research shows that depending on the effectiveness of public expenditure, the relationship between public expenditure and economic growth can be positive or negative. This study adds to the growing body of evidence indicating that government spending is related to and has a significant impact on economic growth. In addition, the study concludes that the components of government spending examined in this study are important variables in explaining Azerbaijan's economic growth.

Keywords:

*Public Expenditure,
Economic Growth,
Education Expenditures,
Economic Expenditures,
Social Expenditures,*

1. INTRODUCTION

As an important component of GDP composition, public expenditure has an impact on economic growth and development. Many studies have been conducted on the impact of fiscal policy on economic growth in both developed and developing countries. The research focuses on revenue and expenditure as the basic instruments of public finance. The authors' approach to research on the effect of public expenditure on economic growth is oriented toward different forms of study for different categories of public expenditure, either according to functional divisions or budget classifications of expenditure. The relationship between government spending and economic growth has received a great deal of attention in recent years as economists and politicians try to figure out how government spending affects economic growth.

Researchers are interested in confirming and comprehending the links between fiscal policies and economic growth as a result of the current revival of interest in growth theory. By utilizing state budget resources more efficiently, it funds, stimulates, and supports in some way the areas that are more critical for growth, resulting in long-term economic development. This means that the budget serves as the state's primary financial pillar and the primary supplier of long-term economic development. Increasing the proportion of state budget expenditures directed to sustainable development is a requirement for the normal development of economic sectors and an important condition for our economic progress and, as a result, the formation of state budget revenues in order to achieve strategic goals in modern conditions.

They utilize the indicator of the ratio of state expenditures to GDP to think about the function of the state in the economy. Of course, this signal provides justification for a particular viewpoint, but it is insufficient to reach a conclusive decision. When we compare the dynamics of that indicator to the dynamics of economic progress, we see an intriguing phenomenon. As the economy grows and financial opportunities expand, the state's involvement in tackling social problems grows. In European nations such as Austria, France, and Germany, the particular weight of public expenditure in total expenditure has grown more than fivefold in the previous 150 years (Samedzade, 2020). The relationship between government spending and economic growth has received a great deal of attention in recent years as economists and politicians try to figure out how government spending affects economic growth (Nyasha and Odhiambo, 2019).

Government spending has piqued the interest of both academics and macroeconomic policymakers around the world due to its effects on an economy's level of growth. There are numerous political philosophers, including Hobbes and Locke, thought about the hypothetical disadvantages of life without government (Gukat and Ogboru, 2017).

Economic, social, and political events in today's mixed economic systems have raised questions about the role of the state in the economy. In general, the economic position of states is attempted to be determined by using the public expenditures measure. In general, there is an increasing trend in government expenditures. According to World Bank data, global public expenditures have risen by an average of 2,28% since the 1970s. The economic reflections of government spending, on the other hand, are generally examined in terms of their impact on economic growth (Altner, 2019).

Generally speaking, empirical studies of the impact of government spending on economic growth rely on a number of relative parameters, such as the share of budget spending in GDP, the share of those employed in the budget sector in total employment provided in the economy, the share of state budget investments in total investments, and so on.

2. LITERATURE REVIEW

Government spending and its influence on economic growth may be forecast in the short and long runs. However, economists are eager to learn about the influence of government spending on economic growth. A number of studies have been conducted in both developed and developing countries to investigate the relationship between public expenditure and economic growth. This section will go over some of the findings of this research.

Economic schools see government interference in economic life differently. Among these approaches, classical economists or classical financiers, who were previously accepted as the dominant view, assume that potential disruptions in an economy are temporary and that there are sufficient dynamics within the market economy structure to eliminate them; thus, they argue that state interventions in economic life are unnecessary. Despite

this, they argue that government intervention in the market will not assist the economy; rather, it will upset the order that functions within the natural rules of the economy.

The relationship between public expenditures and economic growth has been evaluated from different perspectives, and controversial results have been obtained. These discussions go back to Adam Smith, who is accepted as the founder of classical economic thought. Classical economic thought argues that public expenditures are ineffective, so their effect on economic growth will be negative and should be reduced as much as possible (Abar et al., 2014).

Economists have put forward many views about the position of the public in the economy. Among the primary objectives of the countries, there are many objectives such as ensuring economic growth, increasing the welfare level of their countries, and improving their living conditions. When the relationship between public expenditures and economic growth is evaluated by Wagner, it is in the direction that there will be an increase in public expenditures due to the diversification and increase in the needs of the country as a result of the realization of economic growth. Keynes, on the other hand, evaluated public expenditures among the factors that provide economic growth and argues that economic growth will occur thanks to the dynamism in the economy and the increase in the influence of the state in the economy (Tekbaş, 2019).

In theory, government investment is expected to increase private capital accumulation, which in turn should increase economic growth in the long run. And the impact of government consumption should be the inverse of that of government investment. Barro (1990) interprets government consumption as introducing distortions, such as high tax rates, without providing an offsetting boost to investment and growth (Haque, 2004).

Government investment in education and overall education expenditures are the only outlays that stay strongly related to growth throughout the investigation (Bose et al., 2007). Hasanli et al. (2009) investigated the impact of state budget spending on some macroeconomic indicators (inflation, salary, economic growth, etc.) in Azerbaijan (Hasanli, 2009).

Wang and Alvi (2011) used the Tobit regression and extreme bounds approach to identify the factors that contribute to government spending inefficiency. They discovered that as private economic activities like consumption, investment, and exports increased, so did government spending inefficiency (Wong, 2020).

Lamartina and Zaghini (2011) compared the public expenditures and economic growth figures of 23 OECD countries according to the ARDL panel data method. According to the result, Wagner's law is valid for the relevant countries, and economic growth, especially in developing countries, leads to a further increase in public expenditures (Lamartina and Zaghini, 2011).

Ağayev (2012) examined the relationship between public expenditures and economic growth in accordance with Wagner's law by taking 10 former Soviet countries as a sample for the years 1995-2009. As a result of the applied panel data and Granger causality tests, Wagner's law was found to be valid for the sample country group (Ağayev, 2012).

According to Christie (2012) research, governmental expenditures have a negative impact on economic growth (after an average of 33%) (Christie, 2012). Chamorro-Narvaez (2012) found that government expenditures and its impact on economic growth are in conclusive for developing countries under the neo-classical growth theory (Ağırman and Yılmaz, 2018). According to Alshahrani and Alsadiq (2014), a central question in growth theory is whether increasing government spending stimulates economic growth; however, empirical evidence is inconclusive (Dudzevičiūtė et al., 2018).

Esen and Bayrak (2015) examined the effects of 1990-2000 public spending on economic growth in the five Turkish republics using panel data analysis (*Azerbaijan, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Uzbekistan, and Turkmenistan*). The findings show that long-term government spending and economic growth have a positive and statistically significant relationship. The increase in public expenditures examined in transition countries has been found to have a positive effect on economic growth between 1990 and 2012 (Esen and Bayrak, 2015).

According to Forte and Magazine (2016), the link between economic growth and government spending is non-linear. As a result, after a certain level, government spending has a negative impact on economic growth (Forte and Magazzino, 2016). Kolawale (2016) discovered that only government spending directed towards the health sector induces inclusive growth in his study of government spending on various sectors (Kolawole, 2016).

In the research of Abdiyeva and Çetintaş (2017), when GDP increases by 1% in general, public expenditures increase by more than 1% in the long run. The causality test results show that there is a unidirectional causality between public expenditures and economic growth, from economic growth to public expenditures. While this

unidirectional causality finding rejects the Keynesian hypothesis, which states that public expenditures will increase economic growth in the analyzed period, it supports Wagner's law, which states that an increase in national income will increase public expenditures (Abdiyeva and Çetintaş, 2017).

Despite their mixed results, Kaur and Afifa (2017) confirm the Wagner law. In the case of the Indian economy, they also present evidence of a mutual causality linking government spending and economic growth (Kaur and Afifa, 2017). De Mendonça and Baca (2017) found that public health spending has a positive impact on economic growth (Dinçer and Yüksel, 2019).

In the research conducted by Mukhtarov and Rustamov (2018), the assessment of the effects of fiscal policy on economic growth from the perspective of the Azerbaijani economy was investigated. The results of the study using the method of least squares (OLS) showed that budget revenues have a negative effect on the Gross Domestic Product (GDP), and budget expenditures have a positive effect (Mukhtarov & Rustamov, 2018). In another research, Caliskan et al. (2018) concluded that education, health and social service expenditures positively affect economic growth (Çalışkan et al., 2018).

The results of the Karhan (2018) study's causality test show that there is no short-run causal relationship between government spending and economic growth, but there is a causal relationship between economic growth and government spending. Long-run causality exists between government spending and economic growth, as well as between economic growth and government spending (Karhan, 2018).

Trade openness is a major factor of economic growth in emerging economies. It has been argued in the literature that as a country's economy opens up and integrates with the international market, it is more likely that the country will experience high economic growth as a result of the allocation of new technology and innovative aids that aids in exploiting comparative advantage by increasing exposure to competition (Ahuja and Pandit, 2020).

Dan Lupu, et al (2018), used the ARLD model to assess the impact of public spending by function on economic growth in ten Southeast European countries from 1995 to 2015. According to the findings of the study, public expenditures on defense, public services, the economy, and social welfare have a negative impact on economic growth, whereas public expenditures on education and health care have a positive impact (Miftari et al., 2021).

Shaboti and Adıgüzel (2021) concluded in their research that there is a one-way relationship between the positive and negative components of public expenditures and economic growth. This means that Keynesian view is valid (Al-Shaboti and Adıgüzel, 2021). Individual studies measuring the impact of public spending on growth have contradictory results. However, considering the limitations applied in the studies, it is seen that there are many reasons for the conflicting results.

3. PUBLIC EXPENDITURES IN AZERBAIJAN

Improving the well-being of the population and ensuring the country's economic and social development are all dependent on budget expenditures. For this reason, spending budget expenditures correctly and according to their purpose, and improving the ways in which they are used, is one of the most pressing issues of our time.

In general, the first goal of any state is to have a strong economic force. In this way, first of all, it is necessary to choose the direction or strategy of economic development. In addition, it is important to direct all possible forces of the country to the realization of this concept within the capabilities of the state. After that, it is possible for the state to achieve a powerful economic situation and economic power. It goes without saying that the chosen development concept should be defined within the correct and objective possibilities.

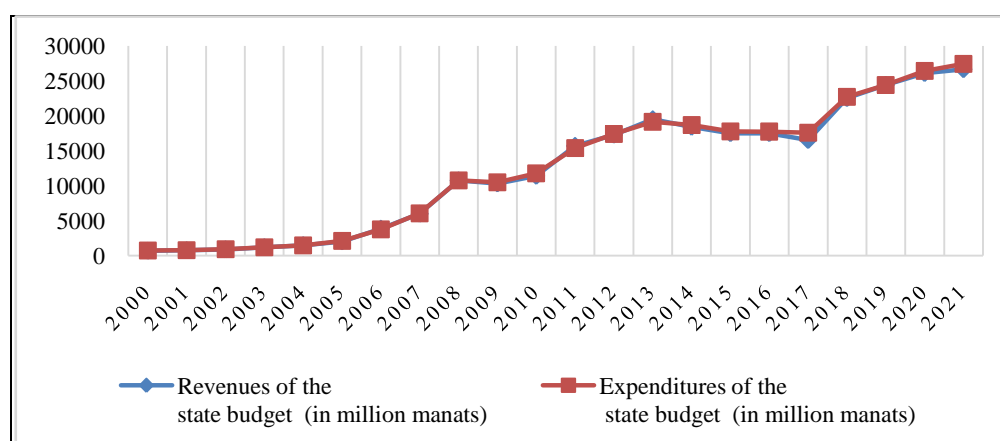
The most generalized indicator that characterizes the scale of the state's activity in the economy is the amount of redistribution of financial resources through the state budget or the level of the share of state budget expenditures in GDP. The general view of public finance and the real GDP growth rate in the 2000-2021 periods in Azerbaijan are shown in Table 1. Looking at Table 1, it can be said that during the years 2000-2021, the expenses of the state budget exceeded the budget revenues. As it can be seen, only in 2004, 2006, 2011 and 2013 budget expenses were lower than budget revenues. On the other hand, during these years, the highest budget surplus was recorded in 2013 with 352,8 million manats, and the highest budget deficit was recorded in 2017 with -1077.8 million manats. Table 1 also gives the real GDP growth rate. According to the data in Table.1, Azerbaijan's economy has an average real GDP growth rate of 8% in 2000-2021, and significant fluctuations in the real GDP growth rate are observed in the mentioned period. Despite the recent Global Financial Crisis, 9,3% real GDP growth rate was recorded in 2009.

Table 1. Overview of the State Budget in Azerbaijan and Real GDP Growth Rate

Years	Revenues of the State Budget (in Million Manats)	Expenditures of the State Budget (in Million Manats)	Budget Deficit (in Million Manats)	Growth Rate in Real GDP (in Percent)
2000	714.6	764.0	-49.4	11.1%
2001	784.8	807.5	-22.7	9.9%
2002	910.2	931.8	-21.6	9.4%
2003	1220.9	1234.5	-13.6	10.2%
2004	1509.5	1502.1	7.4	9.3%
2005	2055.2	2140.7	-85.5	28.0%
2006	3868.8	3790.1	78.6	34.5%
2007	6006.6	6086.2	-79.6	25.0%
2008	10762.7	10774.2	-11.6	10.8%
2009	10325.9	10503.9	-177.9	9.3%
2010	11403.0	11765.9	-362.9	5.0%
2011	15700.7	15397.5	303.2	0.1%
2012	17281.5	17416.5	-135.0	2.2%
2013	19496.3	19143.5	352.8	5.8%
2014	18400.6	18709.0	-308.4	2.8%
2015	17498.0	17784.5	-286.5	1.1%
2016	17505.7	17751.3	-245.6	-3.1%
2017	16516.7	17594.5	-1077.8	0.2%
2018	22508.9	22731.6	-222.7	1.5%
2019	24398.5	24425.9	-27.4	2.5%
2020	26077.9	26416.3	-338.4	-4.3%
2021	26631.7	27422.4	-790.7	5.6%

Source: The State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan, <https://stat.gov.az/source/finance/>;
The World Bank, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=AZ>

The total government expenditure and total government revenue data given in Table.1 were graphed and Graph.1 was obtained. According to Graph.1, the series of public expenditures and public revenues in Azerbaijan develops with a similar trend. As can be seen from Graph.1, in general, government expenditures are higher than government revenues.

Graph 1. Total State Expenditures and Total State Revenues in Azerbaijan

In the case of Azerbaijan, several research studies conducted by Aliyev and Nadirov (2016), Hasanov et al. (2016), Aliyev et al. (2016), Aliyev and Mikayilov (2016), Mukhtarov and Rustamov (2018), Hasanov et al. (2018) and Mukhtarov et al. (2018) investigated the impact of total government expenditures on economic growth and did not use government's education expenditures (Mukhtarov, 2020).

According to studies, the share of state budget expenditures in GDP in European countries is greater than 50 percent, whereas in Azerbaijan, it fluctuated between 16 and 36 percent between 2000 and 2021. So, while our country's specific weight of state budget expenses relative to GDP was 17,1 percent in 2005, it was 29,6 percent

in 2011, 32,7 percent in 2015, 36,4 percent in 2020, 36,4 percent in 2021, and 29,5 percent in 2021. In this regard, studies show that in order to identify a general pattern, the relationship between economic growth and the share of GDP redistributed by the state must be considered in a broader historical context.

The last few years, states use budget formation and management of budget funds as a means of managing the country's economy. However, recently, when global financial problems are becoming acute, the importance of budget processes as a means of managing the economy is increasing day by day.

4. METHODOLOGY

Based on current theoretical and empirical literature, this study hypothesizes a causal link between government spending and economic development in Azerbaijan. As a result, an exploratory causal research design is used to explore the influence of government spending on economic development in Azerbaijan. In examining data deemed relevant components of government expenditure and economic growth, an empirical econometric technique is used in research. The necessary time series data are taken from the Central Bank of Azerbaijan's Statistical Bulletin. The collection methodology is not probabilistic. Based on the anticipated causal relationship between the indicated variables of research interest, a stochastic multiple regression models are constructed to establish a link between government spending and economic development. This is to account for the potential impact of other variables that may have an impact on economic development but are not included in the model. This means that the effect of such random or intervening factors is acknowledged in the study. However, the variables in the model are seen as components of government expenditure sufficient to explain economic development.

Government expenditure and economic growth data are used to estimate the specified model for numerical values of the coefficients of explanatory variables, as well as computation of other statistics relevant to the evaluation and operationalization of the study hypothesis, using appropriate econometric techniques. The estimated model is compared to provide a priori theoretical predictions regarding the sign of model coefficient numerical values. This sheds light on the nature and consequences of the link between government spending and economic development. Following cointegration and stability testing, the derived model is evaluated for statistical significance and explanatory capacity. The evaluation gives insight into the behavioral features of the various components of government spending included in the model, as well as the partial and combined effects on economic development. This offers a foundation for accepting or rejecting the study premise, as well as momentum for drawing conclusions about the role of government spending in the economic growth process. The model includes GDP as an explained variable, as well as education expenditures (EDEX), expenses to the economy (EXEC), health expenditures (HE), research expenditures (REX) and social protection and social security expenses (SPEX).

The model is estimated using ordinary least squares (OLS) procedures, which are aided by the using of the empirical econometric analysis program, E-Views. Other important data are included in the regression output to aid in further analysis and assessment. Estimates of model coefficients are examined for partial and joint significance of their influence on economic growth. The t- and F-statistics are used for assessment at the 0,05 level of significance and relevant degrees of freedom. The coefficient of determination is used to estimate the model's explanatory power as a measure of goodness of fit (R-Square and adjusted R-Square). These figures provide insight into the extent to which various government expenditures explain economic development in Azerbaijan over the time under consideration.

5. DATA ANALYSIS AND DISCUSSION

To examine the effects of public spending policy on long-term economic growth, the total amount of public spending must be divided into several categories and analyzed separately. Public expenditure on infrastructure and education has a direct impact on the economy's growth rate. In this case, changes in the rate of growth of public infrastructure and changes in the level of education affect the growth rate of the economy. In particular, whenever the level of education exceeds (lags) the level of knowledge and innovation there is a positive (negative) impact on economic growth. Other public expenditures, however, do not directly influence the growth rate (Grdinic, 2019). Statistical data and variables required for econometric evaluation are reflected in Table 2.

Table 2 GDP and some state public expenditures

Year	GDP	EDEX	HE	EXEC	SPEX	REX
2000	4718.1	181.8	40.9	89.4	139.3	9.3
2001	5315.6	186.2	42.0	102.4	146.1	9.4
2002	6062.5	191.2	44.8	137.0	190.3	11.4
2003	7146.5	234.8	55.3	242.9	214.0	16.6
2004	8530.2	294.1	73.5	290.9	236.4	20.0
2005	12522.5	372.5	115.3	444.7	304.9	28.8
2006	18746.2	479.1	162.0	1246.9	341.5	32.0
2007	28360.5	723.0	257.2	2350.0	594.8	43.9
2008	40137.2	979.7	346.2	4958.6	846.4	62.1
2009	35601.5	1147.9	402.4	4373.9	1054.4	83.3
2010	42465	1180.8	429.2	4889.9	1123.0	92.8
2011	52082	1268.5	493.4	6803.2	1495.4	106.1
2012	54743.7	1453.2	609.4	6960.7	1769.5	116.7
2013	58182	1437.7	618.9	8207.5	1750.3	117.0
2014	59014.1	1553.9	665.3	7598.7	1971.2	124.2
2015	54380	1605.1	708.2	6408.8	1857.2	113.2
2016	60425.2	1754.4	702.5	4124.0	2645.2	110.2
2017	70337.8	1742.7	704.7	4394.3	2350.2	109.8
2018	80092	1966.6	709.9	7822.7	2150.7	117.8
2019	81896.2	2195.7	873.6	7961.5	2281.0	122.3
2020	72578.1	2774.3	1687.6	5545.6	3112.6	-
2021	92857.7	3092.2	1378.6	5500.6	3164.2	-

Source: The State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan <https://stat.gov.az/source/finance/>;

The GDP was regressed on the components of public expenditure (see Table 2) using EViews software, yielding the findings shown below.

Table 3. E-Views Regression Analysis Results

Dependent variable: GDP				
Method: Least Squares				
Date:08/24/22 Time: 22:06				
Sample (adjusted): 2000 2019				
Included observations: 20 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
EDEX	42.77055	9.869571	4.333578	0.0007
EXEC	2.907037	1.135516	2.560102	0.0227
HE	-38.44630	29.69863	-1.294548	0.2164
REX	-180.1245	115.7979	-1.55507	0.1421
SPEX	9.450510	5.560096	1.699703	0.1113
C	124.4799	2220.195	0.056067	0.9561
R-squared	0.987824	Mean dependent var	39037.94	
Adjusted R-squared	0.983475	S.D. dependent var	26138.20	
S.E. of regression	3360.068	Akaike info criterion	19.32064	
Sum squared resid	1.58E+08	Schwarz criterion	19.61935	
Log likelihood	-187.2064	Hannan-Quinn criter.	19.37895	
F-statistic	227.1529	Durbin-Watson stat	1.954952	
Prob(F-statistic)	0.000000			

Source: E-Views Regression Output

While the signs of the coefficients for health expenditures (HE) and research expenditures (REX) are inconsistent with expectations about the relationship between GDP, the signs of the coefficients for education expenditures (EDEX), economic expenses (EXEC), and social protection and social security expenditures (SPEX) are. This indicates that health and research spending is negatively connected to economic growth and has a negative influence on it. However, education, economic, and social spending have a favorable impact on it.

The t-statistics and their probabilities associated with the coefficients show that, at the 0.05 level of significance, health expenditures (HE), research expenditures (REX), and social protection and social security expenses (SPEX) have negative effects on economic growth, whereas education expenditures (EDEX) and economic expenses (EXEC) have statistically significant positive effects on growth. The computed F-Statistic and its probability indicate that the combined effect of these components of government expenditure on economic growth is statistically significant. As a result, the study contends that there is a link between government spending and economic growth, and that the former has a significant impact on the latter.

The analysis also reveals that the explanatory variables included in the model explain approximately 98,8% of the variations in the explained variable. This means that, in the context of the model, government spending explained approximately 98,8% of the variability in economic growth during the study period. This high explanatory power indicates that the model is a good fit and that these components of government expenditure are important determinants of Azerbaijan's economic growth.

6. CONCLUSION

The impact of government spending on economic growth in Azerbaijan between 2000 and 2021 was examined in this study. This study has added to the empirical research on the effects of government spending on economic growth. As a result, this study adds to the growing body of evidence indicating that government spending is related to and has a significant impact on economic growth. In addition, the study concludes that the components of government spending examined in this study are important variables in explaining Azerbaijan's economic growth.

The study makes the following recommendations, among others, based on the findings of the empirical analysis;

- According to the result obtained from the analysis, an increase of 1 unit of education costs can increase economic growth by 42.8 units. The assessment shows that among the, the expenditure on education has a greater impact on economic growth among the variables. From this point of view, it is considered appropriate to increase education expenses in order to achieve high economic growth in the country;
- A one-unit increase in social protection and social security costs, on the other hand, leads to 9.5 units of economic growth. In comparison, a one-unit increase in economic costs leads to 2.9 units of economic growth. It is appropriate to increase social protection and social security, as well as economic spending, for this purpose;
- The existence of a relationship between government spending and economic growth necessitates the continued use of fiscal policy instruments in Azerbaijan to pursue macroeconomic goals.

REFERENCE

- ABAR, Hayri, ERKAL, Gökhan and YILMAZ, Ömer (2014), “*Kamu Harcama Çeşitleri ile Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensellik İlişkisi: Gelişmiş, Gelişmekte Olan ve Az Gelişmiş Ülkeler Üzerine Bir Panel Veri Analizi*”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.33(2), ss.127-146.
- ABDIYEVA, Raziye and ÇETİNTAŞ, Hakan (2017), “*Kamu Harcamaları ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Kırgızistan Örneği*”, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, S.4(1), ss.19-34.
- AĞAYEV, Seymur (2012), “*Kamu Harcamaları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Eski Sovyetler Birliği Ülkelerinde Wagner Yasası Analizi (1995-2009)*”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S.7(2), ss.7-27.
- AĞIRMAN, Ensar and YILMAZ, Ömer (2018), “*Government Expenditures and Economic Growth: An Analysis of Developed, Developing and Underdeveloped Countries*”, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.6(4), ss.519-529.

- AHUJA, Deepti and PANDIT, Deepak (2020), “*Public Expenditure and Economic Growth: Evidence from the Developing Countries*”, **FIIB Business Review**, S.9(3), ss.228-236.
- AL-SHABOTI, Moatasem Mohammed Hasan and ADIGÜZEL, Uğur (2021), “*Yemen’de Kamu Harcamaları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: 1989-2019 Dönemi*”, **Journal of International Management Educational and Economics Perspectives**, S.9(2), ss.197-215.
- ALTINER, Ali (2019), “*OECD Ülkelerinde Kamu Harcamaları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Panel Simetrik ve Asimetrik Nedensellik Analizi*”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.33(3), ss.849-870.
- BOSE, Niloy, HAQUE, M. Emranul and OSBORN, Denise R. (2007), “*Public Expenditure and Economic Growth: A Disaggregated Analysis for Developing Countries*”, **The Manchester School**, S.75(5), ss.533-556.
- CHRISTIE, Tamoya (2012), “*The Effect of Government Spending on Economic Growth: Testing the Non-Linear Hypothesis*”, **Bulletin of Economic Research**, S.66(2), ss.183-204.
- ÇALIŞKAN, Şadan, KARABACAK, Mustafa and MEÇİK, Oytun (2018), “*Türkiye’de Uzun Dönemde Eğitim ve Sağlık Harcamaları ile Ekonomik Büyüme İlişkisi*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.33(1), ss.75-96.
- DİNÇER, Hasan and YÜKSEL, Serhat (2019), “*Identifying the Causality Relationship between Health Expenditure and Economic Growth: An Application on E7 Countries*”, **Journal of Health Systems and Policies**, S.1(1), ss.5-23.
- DUDZEVIČIŪTĒ, Gitana, ŠIMELYTĒ, Agne and LIUČVAITIENĒ, Ausra (2018), “*Government Expenditure and Economic Growth in the European Union Countries*”, **International Journal of Social Economics**, S.45(2), ss.372-386.
- ESEN, Ömer and BAYRAK, Metin (2015), “*Kamu Harcamaları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Geçiş Sürecindeki Türk Cumhuriyetleri Üzerine Bir Uygulama*”, **Bilgi Dergisi**, S.73, ss.231-248.
- FORTE, Francesco and MAGAZZINO, Cosimo (2016), “*Government Size and Economic Growth in Italy: A Time-Series Analysis*”, **European Scientific Journal**, S.12(7), ss.149-169.
- GRDINIC, Maja (2019), “*Public Expenditures and Economic Growth: The Case of the Republic of Croatia*”, **Economic and Social Development: Book of Proceedings** (Ed. Mirosław Przygoda, Petar Misevic, Mustapha Machrafi), 25-26 November 2019 – Warsaw, ss.198-206.
- GUKAT, Bonmwa Tontu and OGBORU, Ishmael (2017), “*An Empirical Analysis of Government Expenditure and Economic Growth in Nigeria*”, **Journal of Economics and Development Studies**, S.5(4), ss.122-134.
- HAQUE, M. Emranul (2004), “*The Composition of Public Expenditures and Economic Growth in Developing Countries*”, **Global Journal of Finance and Economics**, S.1(1), ss.97-117.
- HASANLI, Yadulla, BULUT, Cihan, VALIYEV, Vilayat and BAXIŞOV, N (2009), “*Bütçe Harcama Kanallarının Sosyo-Ekonomik Kalkınma Göstergelerine Etkisi*”, **X Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Bildiriler Özet Kitapçığı**, 27-29 Mayıs 2009 - Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum, ss.10
- KARHAN, Gökhan (2018), “*The Relationship Between Public Expenditures and Economic Growth: A Panel Var Approach*”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.19(2), ss.35-43.
- KAUR, Kirandeep and AFIFA, Umme (2017), “*Testing Wagner’s Law in India: A Cointegration and Causality Analysis*”, **Communications in Statistics-Theory and Methods**, S.46(17), ss.8510-8520.
- KOLAWOLE, Bashir Olayinka (2016), “*Government Spending and Inclusive-Growth Relationship in Nigeria: An Empirical Investigation*”, **Zagreb International Review of Economics and Business**, S.19(2), ss.33-56.
- LAMARTINA, Serena and ZAGHINI, Andrea (2011), “*Increasing Public Expenditure: Wagner’s Law in OECD Countries*”, **German Economic Review**, S.12(2), ss.149-164.

- MIFTARI, Florije, KIDA, Nakije and SHALA, Nuhi (2021), “*The Effect of Public Expenditures on Economic Growth of Kosovo: An Econometric Analysis*”, **Economics, Management and Sustainability**, S.6(1), ss.61-69.
- MUKHTAROV, Shahriyar and RUSTAMOV, Ulvi (2018), “*Fiskal Siyasətin İqtisadi Artıma Təsirlərinin Qiymətləndirilməsi: Azərbaycan Nümunəsi*”, **II International Scientific Conference of Young Researchers**, 27-28 April 2018 – Baku, Baku Engineering University Publisher, Bakü, ss.527-531.
- MUKHTAROV, Shahriyar, MAMMADOV, İlkin and HUMBATOVA, Sugra Ingilab (2020), “*The Relationship between Government Expenditures on Education and Economic Growth: The Case of Azerbaijan*”, **Research in World Economy**, S.11(1), ss.195-201.
- NYASHA, Sheilla and ODHIAMBO, Nicholas M. (2019), “*The Impact of Public Expenditure on Economic Growth: A Review of International Literature*”, **Folia Oeconomica Stetinensia**, S.19(2), ss.81-101.
- SAMEDZADE, Ziyad (2020), “*Dövlətin İqtisadi Təhlükəsizliyinin Təmin Edilməsinin Bəzi Məsələləri Barədə*”, **İqtisadi Təhlükəsizlik: Mövcud Vəziyyət və Perspektivlər**, 8-9 Temmuz 2020 – Sumgayıt, Sumgayıt Devlet Üniversitesi Yayını, Sumgayıt, ss.8-17.
- TEKBAŞ, Murat (2019), “*Kamu Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: 1990-2017 Türkiye Örneği*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.11(4), ss.2412-2424.
- THE STATE STATISTICAL COMMITTEE OF THE REPUBLIC OF AZERBAIJAN (2022), **The State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan Corporate Web Page**, <https://stat.gov.az/source/finance/> (Date of Access: 23.08.2022).
- THE WORLD BANK (2022), **The World Bank Corporate Web Page**, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=AZ> (Date of Access: 23.08.2022).
- WONG, Sing Yun (2020), “*Assessment of Public Expenditure Efficiency: A Review*”, **Journal of Economics and Sustainability (JES)**, S.2(2), ss.12-12.

Çalışan Sessizliği Yararlı Mı Zararlı Mı? Çalışan Sessizliğinin İş Performansına Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü

Is Employee Voice Helpful or Harmful? The Mediating Role of Work Engagement in the Effect of Employee Voice on Job Performance

Ifakat ATAK

Öğr. Gör., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi,
Zara Ahmet Çuhadaroğlu MYO,
fmuslu@cumhuriyet.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-7429-2630>

Makale Başvuru Tarihi: 13.11.2022

Makale Kabul Tarihi: 30.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Tugay ÜLKÜ

Arş. Gör., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü, tugay.ulku@gop.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-4337-4876>

Sema POLATCI

Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü, sema.polatci@gop.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-4671-1356>

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışan sessizliğinin işe bağlanma ve iş performansı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ve çalışan sessizliğinin alt boyutları özelinde iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanma düzeyinin aracı rolünün incelenmesidir. Bu amaçla ülkemizde hizmet sektöründe aktif olarak çalışan 173 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmış ve bu veriler bağlamında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Aracılık hipotezinin test edilmesinde Hayes (2018) tarafından geliştirilmiş olan Process Macro eklentisinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda işe bağlanmanın çalışan sessizliği ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir. Çalışan sessizliğinin pozitif alt boyutlarından destekleyici ve yapıcı sessizliğin test edildiği modellerde işe bağlanmanın pozitif aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Çalışan sessizliğinin negatif alt boyutlarından yıkıcı sessizliğin test edildiği modelde işe bağlanmanın negatif aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında araştırmacı ve uygulayıcılara öneriler geliştirilmiştir.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the effect of employee voice on work engagement and job performance, and to examine the mediating role of work engagement in the effect of employee voice on job performance, in particular the sub-dimensions of employee voice. 554ort his purpose, data were collected from 173 participants who are actively working in the service sector in our country, and analyzes and evaluations were made in the context of these data. SPSS and AMOS programs were used in the analysis of the data. The Process Macro plugin developed by Hayes (2018) was used to test the mediation hypothesis. As a result of the analyzes, it was determined that work engagement mediated the interaction between employee voice and job performance. It was found that supportive and constructive voice, a sub-dimension of employee voice, had a positive mediating effect, while destructive voice had a negative mediating effect. It was observed that work engagement had a positive mediating effect in models in which supportive and constructive voice, one of the positive sub-dimensions of employee voice, were tested. In the model in which destructive voice, one of the negative sub-dimensions of employee voice, was tested, it was observed that work engagement had a negative mediation effect. Based on these findings, suggestions are made for researchers and practitioners.

Anahtar Kelimeler:

Çalışan Sessizliği,

İşe Bağlanma,

İş Performansı,

Keywords:

Employee Voice,

Work Engagement,

Job Performance,

1. GİRİŞ

Organizasyonlar için rekabette önce geçme ve sürdürülebilirliğin sağlanması için gerekli olan unsurlardaki güncel değişimler bireysel sermaye unsurunun ön plana çıkmasına vesile olmaktadır. Organizasyonun başarısı için insan kaynağının anahtar bir role sahip olduğu kabul edilmektedir. İnsan kaynağından elde edilen sermaye, taklit edilmesi ve tekrarlanması zor olduğundan organizasyonlara farklı bir ruh katmakta, aynı zamanda organizasyonun bu ruhu içselleştirmesi ile birlikte prestij kazandırmaktadır. Bu sermaye kaynağından yararlanmak için dikkat edilmesi gereken konulardan birisi çalışan sesliliğidir. Başarılı yöneticiler ve liderler, organizasyon içerisindeki çalışma iklimini stratejik olarak doğru bir şekilde yönlendirdiğinde, çalışanların yapıcı eleştirileri ve yol gösterici söylemleri artmaktadır. Organizasyonlar için değişik seviyelerde bulunan her çalışanın sesi bu anlamda oldukça önemli gözükmetedir. Bireylerin kendi organizasyonları ile ilgili konularda düşüncelerini ve önerilerini rahatlıkla dile getirebilmeleri organizasyonun gelişimi, örgütsel öğrenme ve faaliyetlerdeki kalitenin artması açısından oldukça önemli görünmektedir. Çalışan sesliliğinin teşvik edildiği organizasyonlarda sorunların erken tespit edilmesi, kriz anlarından zarar görülmeden çıkabilmesi ihtimali daha fazla görünmektedir. Öte yandan, yöneticilerin, çalışanların sesine kulak vermesi, bireyleri değerli hissettirmekte ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması açısından teşvik edici bir rol oynamaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003; Tangirala ve Ramunujam, 2008).

İnsan kaynağı ile ilgili bir diğer önemli nokta, çalışanların işe nasıl bağlanacaklarıdır. Bireylerin yaptıkları işe yönelik olarak psikolojik bir bağ kurmaları her geçen gün önemli hale gelmektedir (Leiter ve Bakker, 2010). Ayrıca, çalışanların işe bağlanmasının sağlanması, birçok olumlu sonuçla beraber performansın iyileştirilip artırılması açısından önem arz etmektedir. Özellikle, sürekli değişimin ve yenileşmenin gerçekleşmesi, çeşitlilik, takım çalışması, iş becerikliliği, oto-kontrol, çalışan güçlendirme, network, öz-sorumluluk, mental ve fiziksel ihtiyaçların değişimi gibi meseleler nedeniyle çalışanların işe bağlanmaları önem kazanmaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2007).

Organizasyonlarda mental sermayenin öne çıkması, fiziken ‘sağlıklı’ iş gücü talebini ‘işe adanmış’ iş gücü talebine dönüştürmektedir. Yüksek enerjili, dayanıklılığa sahip, işine kendisini adanmış bireylerin organizasyon çıktılarında daha fazla katkı yapacakları öngörülmektedir. Bu noktalardan hareketle, çalışan sesliliğinin işe bağlanma ve iş performansı gibi iş tutum ve davranışları ile etkileşimini görgül olarak tespit ederek ne kadar önemli olduğu konusunda örgütlerde farkındalık yaratılması amaçlanmıştır. Bu çalışma, sesi bir iş kaynağı olarak benimsemenin, çalışanın daha güçlü bir şekilde işe bağlanmasını etkileyeceğini kavramsallaştırarak iş performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Böylelikle çalışan sesliliği yazınına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Çalışan sesliliği kavramına yönelik Türkiye örneğinde yapılan araştırmalar kapsamında bir meta-analiz çalışması yapan Oral Ataç’a (2020) göre, kavramın daha çok bir sonuç değişkeni olarak konumlandırıldığı görülmüştür. Bu nedenle ilgili yazında, çalışan sesliliğinin hangi bireysel ve örgütsel çıktılarla ne düzeyde etkileşimde olduğunun net olarak ortaya çıkarılması noktasında boşluk olduğu tespit edilmiştir. Çalışma ile yerli yazındaki bu boşluğu doldurmaya katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın daha iyi anlaşılması açısından “*çalışan sesliliği*”, “*çalışan sesliliği ve işe bağlanma*”, “*çalışan sesliliği ve iş performansı*” ile “*aracı değişken olarak işe bağlanma*” konuları kısaca ele alınacaktır.

2.1. Çalışan Sesliliği (Employee Voice)

Örgütsel davranış alanında, çalışan sesliliği bir algı ve tutumdan ziyade bir davranış olarak kavramsallaştırılmıştır (Ng ve Feldman, 2012). Yazında kavramın Hirschman’ın (1970) *Exit, Voice, and Loyalty* modeline dayandırıldığı görülmektedir. Hirschman, istenmeyen bir durumu değiştirmek amacıyla yönetime yönelik bireysel veya toplu girişimler şeklinde ifade ettiği çalışan sesine odaklanmakta (De Azevedo vd., 2021:753) ve sesi sakıncalı bir durumdan kaçmanın bir aracı olarak görmektedir (Wilkinson vd., 2020). Yazın bu doğrultuda ilerlerken LePine ve Dyne (1998) ses davranışının tanımını işlerin yapılış şeklinin iyileştirilmesi amacı ile yapıcı bir meydan okuma şeklinde netleştirerek bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir. Bunun yanında araştırmacılar ses davranışının, iş yapmanın yeni veya daha iyi yollarını belirlemeye yardımcı olduğu, yönetimin dikkatini ele alınması gereken kritik konulara yönlendirdiği ve mevcut çalışma uygulamaları veya

prosedürleriyle ilgili sorunları düzeltebileceği için çalışan sessizliğinin örgütsel işleyiş üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu savunmuşlardır (Maynes ve Podsakoff, 2014).

Ses ile ilgili yazın ağırlıklı olarak, onu olumlu ve amaçlanan davranış olarak konumlandırmaktadır (Çiftçi ve Gürer, 2019:25). Mynes ve Podsakoff'a (2014) göre bu durumun nedenlerinden biri, farklı ses davranışlarından sadece biri için geçerli bir ölçüm aracının bulunmasıdır. Bu durumdan yola çıkan araştırmacılar, olumsuz bir ses davranışını kapsayacak şekilde kavramı genişletmişlerdir. Maynes ve Podsakoff (2014) “*destekleyici (supportive)*”, “*yapıcı (constructive)*”, “*savunmacı (defensive)*” ve “*yıkıcı (destructive)*” ses olmak üzere 4 boyutlu bir çerçeveye sunmuşlardır. *Destekleyici ses*; işle ilgili değerli konularda gönüllü bir desteğin ifadesi veya haksız eleştiriler karşısında savunmacı bir konuşmadır. *Yapıcı ses* örgütsel değişime yönelik olan işle ilgili bilgi ve fikirlerin; *savunmacı ses* önerilen değişikliklerin haklı olduğu veya değişiklik yapılmasının gerekli olduğu durumlarda dahi muhalif bir sesin; *yıkıcı ses* işle ilgili çeşitli konularda eleştirel ve küçümseyici görüşlerin gönüllü olarak ifade edilmesidir. Nihayetinde farklı ses davranışlarını ifade eden bu boyutlardan ilk ikisi teşvik edici (promotive)-olumlu anlamda bir sesi, son iki boyut ise engelleyici (prohibitive) -olumsuz anlamda bir sesi ifade etmektedir. Teşvik edici ya da diğer bir ifadeyle destekleyici ses, olumlu örgütsel değişikliklerle (çalışan öneri sistemleri, problem çözme ekipleri gibi) ilgili çalışan sesini ortaya çıkarmak için tasarlanmıştır. Diğer yandan engelleyici ses ise işyerindeki endişeleri, sorunları ve şikayetleri duyurmak için tasarlanmıştır (Shin vd., 2022).

2.2. Çalışan Sessizliği ve İşe Bağlanma

Kahn (1990) tarafından yazına kazandırılan bağlanma kavramının özünde, bireylerin iş rollerine bağlılığı söz konusudur. Kahn'a göre bağlı çalışanlar fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini işe vererek rol performanslarına yatırım yapmaktadır (Kahn, 1990). Schaufeli ve arkadaşlarına (2002) göre işe bağlanma olumlu, tatmin edici ve işle ilgili bilişsel bir durum olarak ele alınmakta ve *dinçlik*, *adanma* ve *yoğunlaşma* şeklinde çok boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir.

Kavram hem bireysel hem örgütsel performansla ilgili olduğu için yazında güncelliğini korumaktadır (Ge, 2020:1). Bu çalışmada, işe bağlanmayı etkileme potansiyeli açısından çalışan sessizliği kavramı ele alınmıştır. Çalışanlar görüşlerini dile getirme fırsatına sahip olduklarında bu durum onların işe bağlanmalarını artıracaktır (Ge, 2020:2). Çalışan sessizliğinin işe bağlanma üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar yazında mevcut olmakla birlikte daha çok pozitif ses çıkartma davranışı açısından incelendiği görülmüştür. Bu bağlamda Cheng vd. (2012), Ge (2020) ile Yeşilkuş vd. (2022)'in yapmış oldukları araştırmalarda pozitif çalışan sessizliğinin işe bağlanmayı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kwon vd. (2016) tarafından yapılan kavramsal çalışmada, iş talepleri – kaynakları modeline dayanılarak, özellikle karar alma süreçlerine katılma fırsatı olarak algılanan pozitif ses uygulamalarının işe bağlanma için önemli bir öncül olduğu vurgulanmıştır.

Ses davranışı, örgüte fayda sağlamakla birlikte çalışanlar için risk ve maliyet içermektedir (Hsiung, 2012). Aktaş ve Şimşek (2012) iş görenlerin sessizlik davranışının iş tatmin düzeylerini azaltırken, duygusal tükenmişliklerini artırdığı bulgusunu ortaya koymuşlardır. Pirzada vd. (2020) yaptıkları çalışmada işgören sessizliğinin işe bağlanma üzerinde negatif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Wang vd., (2020) ile Shah vd. (2021) çalışan sessizliği ve işe bağlanma arasında negatif etkileşim olduğunu tespit etmişlerdir. Nafei (2016) ise örgütsel sessizliğin çalışanların işe bağlanmasını negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Jha vd. (2019), çalışan sesinin bağlanma ve verimlilik üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmaya göre çalışanlar seslerini duyurma fırsatı algıladıklarında, işe bağlanma ve örgütsel verimlilikleri pozitif yönde etkilenmektedir. Yazında sesin farklı türlerinin işe bağlanma üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. İşe bağlanma üzerinde farklı ses türlerinin etkilerinin ortaya konulmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Yazın taramasında çalışan sessizliğinin olumlu türlerinin işe bağlanma üzerindeki etkisinin olumlu (Cheng vd., 2012; Ge, 2020; Jha vd., 2019), olumsuz türlerinin çalışan sessizliği gibi işe bağlanma üzerindeki etkisinin olumsuz olduğu (Pirzada vd., 2020; Wang vd., 2020) görülmüştür.

Yapılan bu çalışmalardan ve elde edilmiş bulgulardan yola çıkılarak çalışan sessizliğinin işe bağlanma üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H₁: Çalışan sessizliğinin işe bağlanma üzerinde etkisi vardır.

H_{1a}: Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından destekleyici ses işe bağlanmayı etkilemektedir.

H_{1b}: Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından yapıcı ses işe bağlanmayı etkilemektedir.

H_{1c}: Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından savunmacı ses işe bağlanmayı etkilemektedir.

H_{1d}: Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından yıkıcı ses işe bağlanmayı etkilemektedir.

2.3. Çalışan Sesliliği ve İş Performansı

İş performansı örgütsel başarının sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir (Jackson ve Frame, 2018; Darvishmotevali ve Ali, 2020). Tüm örgütler, çalışanların örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı olan işle ilgili görev ve faaliyetleri gerçekleştirmelerini beklemektedir. Genel olarak iş performansı çalışanın yaptığı işin niceliğini ve kalitesini ifade etmekte ve farklı türdeki davranışları içermektedir (Jackson ve Frame, 2018). Borman ve Motowidlo (1997) iş performansını, görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Buna göre *görev performansı*, çalışanların mal veya hizmet üretimine yönelik gerçekleştirdiği teknik faaliyetleri; *bağlamsal performans*, örgütsel ve sosyal bağlamı destekleyerek örgütsel etkinliği artıran ve görev performansının dışında kalan davranışları ifade etmektedir.

Ng ve Feldman'ın (2012) kaynakların korunması teorisine dayanarak yaptıkları meta-analize göre, pozitif çalışan sesliliğinin, çalışanların ek kaynak biriktirmesine yardımcı olduğu için rol performansını artıracaklarını ileri sürmektedir. Çalışan sesliliğinin rol performansı, yaratıcılık ve yeni fikirlerin uygulanması ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yazında çalışan sesliliğinin iş performansı üzerine etkisini inceleyen çalışmalar pozitif ses açısından ele alınmıştır. Pozitif çalışan sesliliğinin çalışan performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Çankır ve Çelik, 2018; Çiftçi ve Gürer, 2019; Kim vd., 2010; Tayfun ve Çatır, 2013). Diğer yandan çalışan sessizliğinin de örgütsel ve bireysel performans üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabileceğini belirten araştırmalar mevcuttur (Akçin vd., 2017; Aktaş ve Şimşek, 2014; Alparslan ve Kayalar, 2012; Yao vd., 2022).

Yazın taramasında sesin farklı türlerinin iş performansı üzerindeki etkilerinin birlikte incelendiği çalışmaya rastlanmamıştır. Ng ve Feldman (2012), Çankır ve Çelik (2018) tarafından yapılan çalışmalarda pozitif anlamdaki sesin iş performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Yao vd. (2022) ile Aktaş ve Şimşek (2014) tarafından yapılan çalışmalarda ise sessizliğin iş performansı üzerindeki olumsuz etkileri tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmalardan ve elde edilmiş bulgulardan yola çıkılarak çalışan sesliliğinin iş performansı üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₂: Çalışan sesliliğinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından destekleyici ses iş performansını etkilemektedir.

H_{2b}: Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından yapıcı ses iş performansını etkilemektedir.

H_{2c}: Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından savunmacı ses iş performansını etkilemektedir.

H_{2d}: Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından yıkıcı ses iş performansını etkilemektedir.

2.4. Aracı Değişken Olarak İşe Bağlanma

İşe bağlanmanın birçok olumlu çıktıyla önemli bir bağlantısının olduğu yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir (Christian vd., 2011; Harter vd., 2002). Bu nedenle örgütler ve yöneticileri için, çalışanların işe bağlanmasının nasıl sağlanacağı sorusu gündeme gelmektedir (Li vd., 2021:683). İş Talepleri-Kaynakları modeline göre geri bildirim, sosyal destek ve *çalışanların karar verme sürecine katılmalarını* içeren iş kaynakları, çalışanların işe bağlanmasını teşvik etmektedir. (Schaufeli vd., 2009). Çalışanların, karar verme süreçlerine katılımlarının teşvik edilmesinin hem çalışanlar hem de işverenler için faydalı olduğuna inanılmaktadır (Kim vd., 2010). Ayrıca, çalışanların karar alma sürecine katılımları onların işe bağlanmalarını da artıracaktır (Ge, 2020). Bu tarz çalışma ortamlarında işin başarıyla yapılması ve iş hedeflerine ulaşılması muhtemel olarak görülmektedir (Schaufeli vd., 2009). Kwon vd. (2016) iş talepleri-kaynakları modelinin ilkelerine göre, çalışan sesinin bir iş kaynağı olarak görülmesi durumunda işe bağlanmayı yaratan önemli bir öncül işlevi göreceğini ileri sürmüşlerdir. Çalışan sesini iş kaynağı olarak benimsemenin çalışanın daha güçlü bir şekilde işe bağlanmasını etkileyeceği düşünülmektedir. İşe bağlanmadaki artışların iş performansına aracılık edebileceği düşünülmektedir. Değişkenlerle ilgili yazındaki boşluk ve bu üç değişkenin daha önce birlikte çalışılmamış olması araştırmayı özgün kılmaktadır.

H₃: Çalışan sessizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü vardır.

H_{3a}: Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından destekleyici sesin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü vardır.

H_{3b}: Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından yapıcı sesin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü vardır.

H_{3c}: Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından savunmacı sesin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü vardır.

H_{3d}: Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından yıkıcı sesin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü vardır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemleri başlığı altında sırasıyla “*araştırmanın evreni ve örnekleme*”, “*veri toplama araçları*” ile “*araştırmada kullanılan istatistikî yöntemler*” konularına değinilecektir.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, ülkemizde hizmet sektöründe aktif bir şekilde TR83 istatistikî bölge biriminde görev yapan beyaz yakalı satış ve pazarlama uzmanı çalışanlardan oluşmaktadır. Beyaz yaka çalışanların organizasyon içerisinde çalışan sessizliğine yönelik sergiledikleri davranışların üst yönetim nezdinde mavi yaka çalışanlara oranla daha fazla dikkat edildiği düşünülmektedir. Beyaz yaka çalışanları organizasyon işleyişi üzerindeki etkisi, alınan kararların performans etkisi göz önüne alınarak araştırma evreni belirlenmiştir.

TR83 bölgesinde nüfusun yaklaşık %50’si hizmet sektöründe çalışmakta; çalışanlar arasında mavi yaka ile beyaz yaka arasında %60’a %40’lık bir farklılık olduğu görülmektedir. Bölgede mavi yaka çalışanların sayıca fazla olması TR83 bölgesinde tarım, hayvancılık ve sanayi faaliyetlerinin yakındaki diğer bölgelere kıyasla daha yüksek olması nedeniyledir. 2019 yılı verilerine göre TR83 bölgesinin nüfusu 2.829.953’tür. Bölgede hizmet sektöründe görevli beyaz yaka satış ve pazarlama uzmanlarının oranı yaklaşık %10’dur (OKA-Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, 2019).

Bölge nüfusu üzerinden basit doğrusal oranla hesaplama yapıldığında yaklaşık olarak 60 bin kişinin beyaz yaka satış ve pazarlama uzmanı olarak çalıştığı varsayılmaktadır. Bahsi geçen yaklaşık 60 bin kişi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme çerçevesini Samsun, Tokat ve Amasya’da çalışan beyaz yaka satış ve pazarlama uzmanları oluşturmaktadır. Müşteri yoğunluğunun fazla ve daha doğrudan olduğu elektronik ve tekstil sektöründe çalışan uzmanlar kıstas alınmıştır. Araştırma evreninin tümüne ulaşılmasının mümkün olmaması nedeniyle “*kolayda örnekleme*” yöntemiyle katılımcılara ulaşılmıştır. Örnekleme grubundaki toplam katılımcı sayısı 173’tür.

Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen ($N \geq 104 + m$; m =bağımsız değişken sayısı) örnekleme büyüklüğü sayısını sağlanmaktadır. Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen örnekleme büyüklüğü belirleme yöntemi, özellikle zaman kısıtının bulunduğu çalışmalarda Saruhan ve Özdemirci (2018) ile Gürbüz ve Şahin (2017) tarafından aktarılmış olan hazır örnekleme büyüklüğü tablolarına alternatif bir seçenek olarak son dönemdeki çalışmalarda önerilen bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların %53,8’i kadın ($N=93$), %46,2’si erkek ($N=80$) ve %66,5’i evlidir ($N=115$). Katılımcıların yaşları 18 ile 56 arasında değişmekte olup, yaş ortalamaları 34,3’tür. Katılımcıların mesleki deneyim ve kurumdaki çalışma süreleri açısından en yoğun olduğu grup ise %34,1 ve %41,6 ile 5 yıl ve daha az deneyimi olan kişilerden oluşmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda çalışan sessizliği, işe bağlanma ve iş performansı ölçekleri ile demografik özelliklere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların, ölçeklerdeki ifadelerle katılım düzeylerini belirlemek amacıyla 5’li Likert derecelemesi kullanılmıştır. Anket formu katılımcılara yüz yüze ve online şekilde ulaştırılmıştır.

- **Çalışan Sessliliği Ölçeği:** Katılımcıların ses davranışı düzeyleri, Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından geliştirilen 20 ifadeli ve 4 boyutlu Çalışan Sessliliği ölçeği yardımıyla ölçülmüştür. Ölçekte ters ifade yer almamaktadır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “*Diğer çalışanların haksız yere eleştirdiği faydalı olan kurum politikalarını savunurum*”, şeklindedir. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Ünler vd. (2015) tarafından yapılmıştır. Tek başına faktör yükü oluşturan bir ifadenin çıkarılmasının dışında dört alt ölçek orijinal maddelerini korumuştur. Destekleyici, yapıcı, savunmacı ve yıkıcı ses boyutlarının iç tutarlılık değerleri sırasıyla 0,83- 0,82- 0,82 ve 0,80’dir.
- **İşe Bağlanma Ölçeği:** Katılımcıların işe bağlanma düzeyleri, Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen İşe Bağlanma ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür. Ölçek 17 ifadeli ve 3 boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçekte ters ifade yer almamaktadır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “*İşime karşı istekli ve hevesliyim*” şeklindedir. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından yapılmıştır. Orijinali 17 ifadeli ve 3 boyutlu olan ölçeğin yapısı Türk çalışanlardan oluşan örnekleme korunmuştur. Ölçeğin tümü için hesaplanan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,94’tür.
- **İş Performansı Ölçeği:** Katılımcıların iş performansı düzeyleri, Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen 25 ifadeli 2 boyutlu İş Performansı ölçeği yardımıyla ölçülmüştür. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “*İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla çalışırım*” şeklindedir. Ölçekte 3 tane ters kodlu ifade yer almaktadır. Orijinal ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,86’dir. Ölçek, ulusal yazındaki çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır (Polatçı, 2014; Ünlü ve Yürür, 2011). Polatçı (2014) tarafından ölçeğin tamamının güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır.

3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırma kapsamında, veri analizlerine geçmeden önce verilerin analizlere hazırlanması gerekmektedir. Bu kapsamda öncelikle kayıp değerler olup olmadığına bakılmıştır. 173 katılımcı için gerçekleştirilen kodlamalarda kayıp değer olmadığı tespit edilmiştir. Bir sonraki aşamada uç değerler olup olmadığına bakılmış ve z score puanlarının ± 4 değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar uç değer bulunmadığına işaret etmektedir.

Hipotezlerin test edilmesi aşamasına geçmeden önce parametrik analizlerin kullanılabilmesi için gerekli olan varsayımlardan normal dağılım varsayımı ele alınmıştır. Çalışan sessliliği (-0,474, -0,737), işe bağlanma (-0,569, 0,285) ve iş performansı (0,313, 2,098) için gerçekleştirilen normallik testlerinde her değişken için basıklık ve çarpıklık değerleri ± 3 değerleri arasında olduğundan (Kline, 2019) verinin normal dağılım gösterdiğini varsaymak mümkündür. Son olarak çoklu doğrusallık problemine yönelik yapılan analizlerde Tolerance ve VIF değerlerinin sırasıyla 0,1’den büyük ve 10’dan küçük oldukları tespit edildiğinden, değişkenler açısından çoklu doğrusallık probleminin olmadığını varsaymak mümkündür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin uygunluğunun test edilmesi amacıyla her bir ölçe için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Analizler SPSS ve SPSS AMOS yazılım programları ile gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre çalışan sessliliği ve işe bağlanma değişkenlerinde madde yüklerinin 0,5’in üzerinde olduğu görülmüş ve ifade çıkarma işlemi gerçekleştirilmeden gerekli modifikasyonlar neticesinde istenen uyum iyiliği değerleri sağlanmıştır. İş performansı değişkeni için ise 4, 6, 11 ve 12 numaralı ifadeler düşük faktör yükleri nedeniyle çalışmadan çıkartılmıştır. İş performansı ölçeği için aynı şekilde modifikasyonlar uygulanmış ve istenen uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır. Birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre çalışan sessliliği ölçeği 4 boyutlu yapısını korumuş, işe bağlanma ölçeği 3 boyutlu yapısını korumuş ve iş performansı ölçeği de 2 boyutlu yapısını korumuştur. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde her bir alt boyutun birbirinden farklılaştığı ve aynı zamanda bir araya gelerek ölçüm değişkenlerini oluşturduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçeklerin alt boyutlarına yönelik olarak ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmemiştir. Geçerlilik analizinden sonra araştırma dışında bırakılan ifadelerin çıkarılması ile birlikte sonraki aşamada yapılan ölçümler için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin tamamı için Cronbach Alpha değerlerinin 0,7’nin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Ölçekler için belirlenen uyum iyiliği değerleri ve ölçümlere ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1. Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri ve Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	İyileştirme Sonrası Değerler							
	Cmin/df	CFI	GFI	RMR	IFI	RMSEA	NFI	Cronbach Alpha
Çalışan Sessizliği	1,836	,945	,857	,058	,945	,07	,887	,80
İşe Bağlanma	2,16	,92	,869	,047	,922	,082	,863	,91
İş Performansı	1,711	,903	,862	,048	,905	,064	,798	,88
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 3	≥ ,90	≥ ,85	≤ 0,1	≥ ,90	≤ 0,08	≥ ,90	≥ 0,70
Mükemmel Uyum	≤ 2	≥ ,95	≥ ,95	≤ 0,05	≥ ,95	≤ 0,05	≥ ,95	

* NFI değerinin kabul edilebilir uyum göstermemesi örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklığı ile açıklanmaktadır.
 Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2016; Meydan ve Şeşen, 2011; Anderson ve Gerbing, 1984; Schumacker ve Lomax, 2004; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008

Tablo 1’de görüldüğü üzere ölçekler için uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu, ölçeklere ait güvenilirlik katsayılarının 0,7’den büyük olduğu görülmektedir. Tablo altındaki açıklamada görüldüğü üzere sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalarda örneklem büyüklüğü ve ölçüm değişkenlerinin çok faktörlü yapıları nedeniyle uyum iyiliği değerleri istenen sınırların dışında kalabilmektedir. Ancak bu durumun araştırma sonuçlarını etkilemeyeceğine yönelik yazında çeşitli ifadeler yer almaktadır (Anderson ve Gerbing, 1984; Hooper vd., 2008).

4. BULGULAR

Araştırmanın bulguları “Değişkenlerin Ortalamaları ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular”, “Hipotez Testlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları” ile “Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları” başlıkları altında sırasıyla ayrı ayrı ele alınacaktır.

4.1. Değişkenlerin Ortalamaları ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinden önce, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü tespit etmek gerekmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için Pearson korelasyon katsayıları ölçülmüş, değişkenlerin ortalama değerleri ve standart sapmaları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlerin Ortalama Değerleri, Standart Sapmaları ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	S.S.	2	3	4	5	6	7
1. Çalışan Sessizliği	3,056	,454	,546**	,587**	,656**	,373**	,240**	,364**
2. Destekleyici Sessizlik	4,093	,690		,494**	,085	-,227**	,459**	,591**
3. Yapıcı Sessizlik	3,886	,801			,010	-,107	,499**	,537**
4. Savunmacı Sessizlik	2,598	1,028				,123	-,034	,050
5. Yıkıcı Sessizlik	1,647	,794					-,309**	-,287**
6. İşe Bağlanma	4,091	,602						,661**
7. İş Performansı	4,374	,445						

**p<0,1

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde bağımsız değişken çalışan sessizliğinin aracı değişken işe bağlanma (r=0,24) ile düşük düzeyde ve pozitif; bağımlı değişken iş performansı (r=0,661) ile yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Çalışan sessizliğinin alt boyutları açısından ise hem destekleyici sessizlik hem yapıcı sessizlik, işe bağlanma (r=0,469 ve r=0,499) ve iş performansı (r=0,591 ve r=0,537) ile orta düzeyde ve pozitif bir ilişki sergilemektedir. Savunmacı sessizlik alt boyutu işe bağlanma ve iş performansı ile anlamlı düzeyde bir ilişki göstermemektedir. Yıkıcı sessizlik alt boyutu ise işe bağlanma (r=-0,309) ve iş performansı (r=-0,287) ile düşük düzeyde negatif bir ilişki sergilemektedir.

4.2. Hipotez Testlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Çalışmanın ilk hipotezini test etmek amacıyla çalışan sessizliği ile işe bağlanma arasındaki etkileşim alt boyutlarıyla birlikte her biri ayrı ayrı doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3. Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının İşe Bağlanma Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	β	p
Çalışan Sessliliği	İşe Bağlanma	,058	,318	,001
-Destekleyici Sesslilik	İşe Bağlanma	,211	,400	,000
-Yapıcı Sesslilik	İşe Bağlanma	,249	,375	,000
-Savunmacı Sesslilik	İşe Bağlanma	,001	-,020	,654
-Yıkıcı Sesslilik	İşe Bağlanma	,095	-,234	,000

Tablo 3'te görüldüğü üzere çalışan sessliliğinin işe bağlanmayı anlamlı şekilde açıklama oranı $R^2=0.058$ 'dir. Çalışan sessliliğindeki bir birimlik değişim işe bağlanma üzerinde 0,318'lik bir değişim yaratmaktadır. Alt boyutları açısından destekleyici ve yapıcı sesslilik anlamlı şekilde işe bağlanmayı açıklamaktadır. İki alt boyutun işe bağlanmayı açıklama oranları sırasıyla $R^2=0.211$ ve $R^2=0.249$ 'tur. Yine bu iki değişkendeki bir birimlik değişim işe bağlanma üzerinde sırasıyla 0,4 ve 0,375'lik etki yaratmaktadır. Alt boyutlardan savunmacı sesslilik işe bağlanmayı anlamlı şekilde etkilememektedir. Yıkıcı sesslilik, işe bağlanmayı anlamlı derecede ve negatif $R^2=0.095$ düzeyinde açıklarken, yıkıcı sesslilikteki bir birimlik değişim işe bağlanma üzerinde -0.234'lük etki yaratmaktadır. İlk hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre H_{1a} , H_{1b} ve H_{1d} desteklenirken, H_{1c} savunmacı sessliliğin anlamlı bir etkisi olmaması nedeniyle desteklenmemiştir.

Çalışmanın bir sonraki hipotezini test edebilmek amacıyla çalışan sessliliği ve alt boyutları sırasıyla iş performansını değişkenine yönelik olarak regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının İş Performansı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	β	p
Çalışan Sessliliği	İş Performansı	,133	,357	,000
-Destekleyici Sesslilik	İş Performansı	,349	,381	,000
-Yapıcı Sesslilik	İş Performansı	,289	,299	,000
-Savunmacı Sesslilik	İş Performansı	,003	,022	,511
-Yıkıcı Sesslilik	İş Performansı	,083	-,161	,000

Tablo 4'te görüldüğü üzere çalışan sessliliğinin iş performansını anlamlı şekilde açıklama oranı $R^2=0.133$ 'tür. Çalışan sessliliğindeki bir birimlik değişim iş performansını üzerinde 0.357'lik bir değişim yaratmaktadır. Alt boyutları açısından ise destekleyici ve yapıcı sesslilik anlamlı şekilde iş performansını açıklamaktadır. Bu iki alt boyutun iş performansını açıklama oranları sırasıyla $R^2=0.349$ ve $R^2=0.289$ 'tur. Yine bu iki değişkendeki bir birimlik değişim iş performansını üzerinde sırasıyla 0.381 ve 0.299'lük etki yaratmaktadır. Alt boyutlardan savunmacı sesslilik iş performansını anlamlı şekilde etkilememektedir. Yıkıcı sesslilik ise iş performansını anlamlı derecede ve negatif $R^2=0.083$ düzeyinde açıklarken, yıkıcı sesslilikteki bir birimlik değişim iş performansını üzerinde -0.161'lik etki yaratmaktadır. İkinci hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre H_{2a} , H_{2b} ve H_{2d} desteklenirken, H_{2c} savunmacı sessliliğin anlamlı bir etkisi olmaması nedeniyle desteklenmemiştir.

4.3. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın üçüncü ve son hipotezinin test edilmesi amacıyla çalışan sessliliğinin ve alt boyutlarından destekleyici, yapıcı ve yıkıcı sessliliğin iş performansını üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü incelenmiştir. Aracılık etkisinin tespiti için Hayes Process Macro 4.1 SPSS eklentisinden yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda ortaya çıkan doğrudan, dolaylı ve toplam etki sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

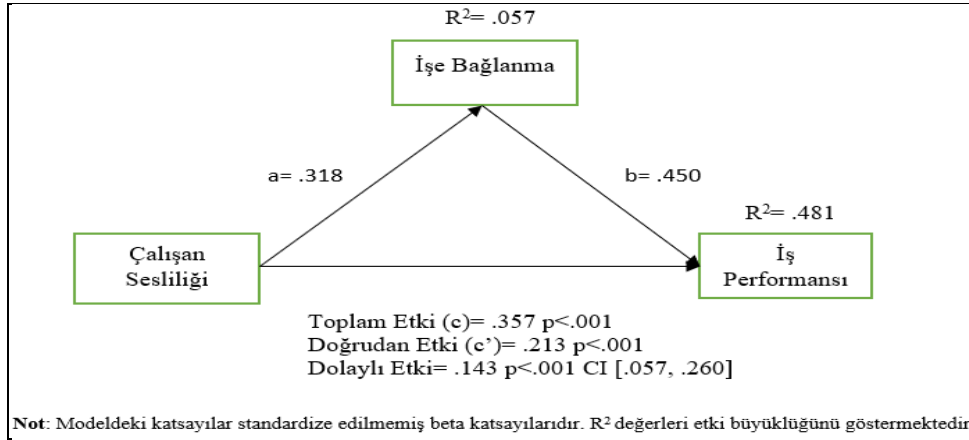
Tablo 5. Aracılık Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1		Sonuç Değişkenleri					
		İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Çalışan Sessliliği (X)	a	.318***	.09	c'	.213***	.08	
İşe Bağlanma (M)	-	-	-	b	.45***	.04	
Sabit	İM	3.1196***	.303	İY	1.877***	.212	
		R ² =.57			R ² =.481		
		F (1, 171)=10.457; p<.001			F (2, 170)=78.991; p<.001		

*** p < .001

Çalışan sessizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık etkisi olup olmadığına yönelik Tablo 5'deki sonuçlar değerlendirildiğinde işe bağlanmanın çalışan sessizliği ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir ($b=0.143$, %95 CI, [.057,.260]). Bu sonuçlar ışığında H_3 hipotezi desteklenmiştir. Aracılık analizi etki değerlerine ilişkin model Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. İşe Bağlanma Aracılık Etkisi Model 1



Çalışmanın bir sonraki aşamasında çalışan sessizliğinin alt boyutlarından destekleyici, yapıcı, savunmacı ve yıkıcı sessizliğin bağımsız değişken olduğu durumlarda, işe bağlanmanın aracılık rolü incelenmiştir. Gerçekleştirilen analizlere ait sonuçlar Tablo 6'da gösterilmektedir.

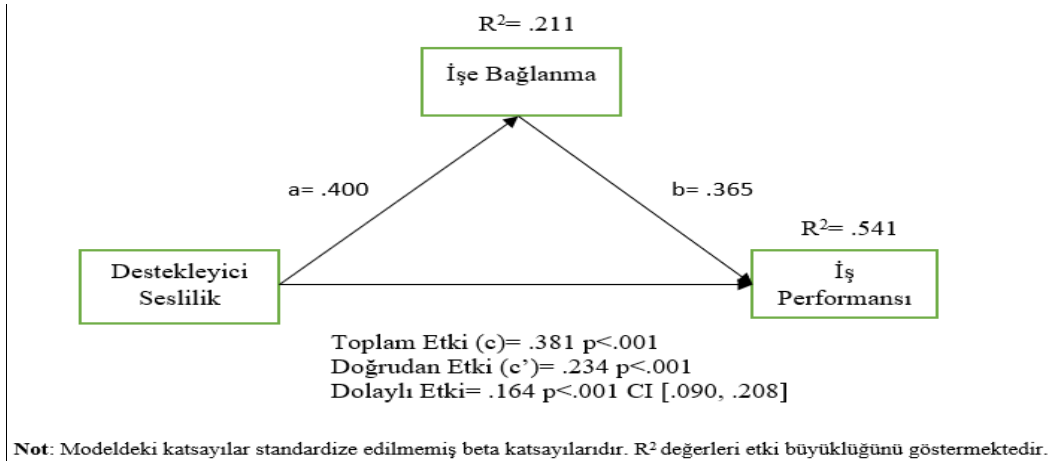
Tablo 6. Destekleyici, Yapıcı ve Yıkıcı Sessizliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü

Model 2		Sonuç Değişkenleri					
		İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	b	S.H.	Yol	b	S.H.	
Destekleyici Sessizlik (X)	a	.400***	.059	c'	.234***	.037	
İşe Bağlanma (M)	-	-	-	b	.365***	.043	
Sabit	İM	2.4523***	.324	İY	1.9172***	.175	
		R ² =.211			R ² =.541		
		F (1, 171)=45.747; p<.001			F (2, 170)=100.3996; p<.001		
Model 3		Sonuç Değişkenleri					
		İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	b	S.H.	Yol	b	S.H.	
Yapıcı Sessizlik (X)	a	.374***	.049	c'	.153***	.035	
İşe Bağlanma (M)	-	-	-	b	.387***	.046	
Sabit	İM	2.6355***	.197	İY	2.1919***	.172	
		R ² =.248			R ² =.494		
		F (1, 171)=56.5613; p<.001			F (2, 170)=83.0801; p<.001		
Model 4		Sonuç Değişkenleri					
		İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	b	S.H.	Yol	b	S.H.	
Yıkıcı Sessizlik (X)	a	-.241***	.053	c'	-.057	.033	
İşe Bağlanma (M)	-	-	-	b	.463***	.046	
Sabit	İM	4.5017***	.098	İY	2.5828***	.217	
		R ² =.108			R ² =.434		
		F (1, 167)=20.3552; p<.001			F (2, 166)=63.8338; p<.001		

*** p < .001

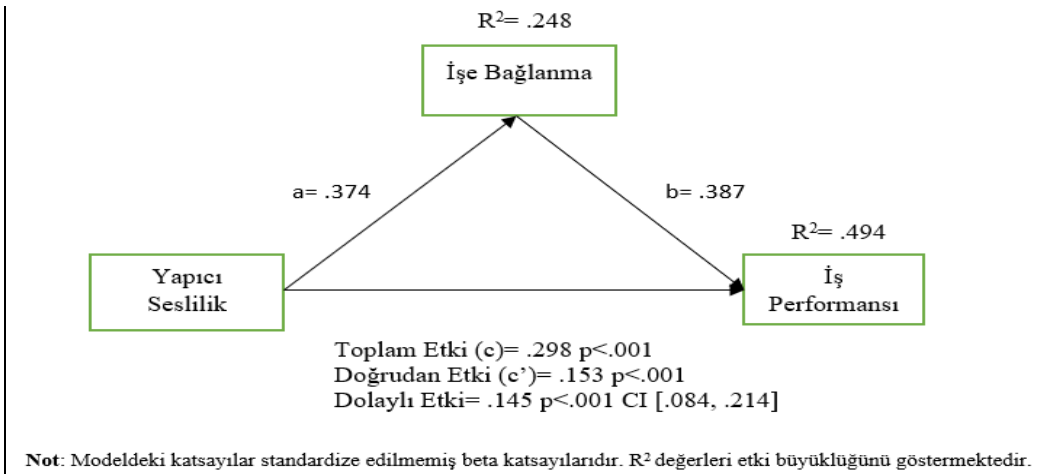
Tablo 6'daki sonuçlar incelendiğinde çalışan sessizliğinin alt boyutlarından destekleyici ve yapıcı sessizliğin bağımsız değişken olduğu farklı modellerde işe bağlanma iş performansı üzerinde aracılık etkisi göstermektedir.

Şekil 2. Destekleyici Sesslilik-İşe Bağlanma-İş Performansı Model 2



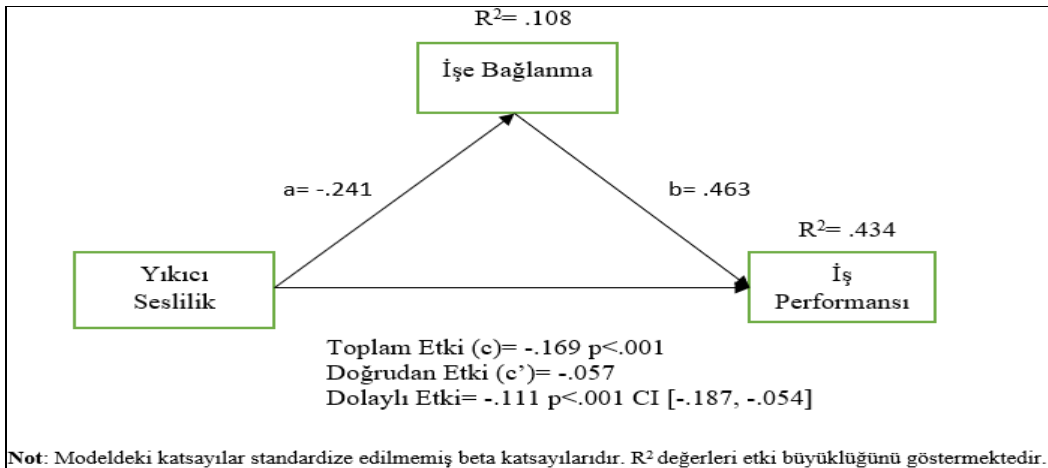
Destekleyici sessliliğin olduğu 2. modelde işe bağlanma ($b=0.164$, %95 CI, [.090, .208]) değerleri için; yapıcı sessliliğin olduğu 3. modelde ise işe bağlanma ($b=0.145$, %95 CI, [.084, .214]) değerleri için aracılık etkisi göstermektedir. Bu sonuçlar H_{3a} ve H_{3b} hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir. Destekleyici ve yapıcı sessliliğin bağımsız değişken olduğu modellerde işe bağlanmanın pozitif aracılık etkisi olduğu ayrıca tespit edilen bulgulardan birisidir.

Şekil 3. Yapıcı Sesslilik-İşe Bağlanma-İş Performansı Model 3



Öte yandan yıkıcı sessliliğin bağımsız değişken olduğu 4. modelde işe bağlanmanın aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir ($b=-0.111$, %95 CI, [-.187, -.054]). Bu sonuçlar ışığında, yıkıcı sessliliğin bağımsız değişken olduğu modelde işe bağlanmanın aracılık etkisi olduğu H_{3d} hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 4. Yıkıcı Sesslilik-İşe Bağlanma-İş Performansı Model 4



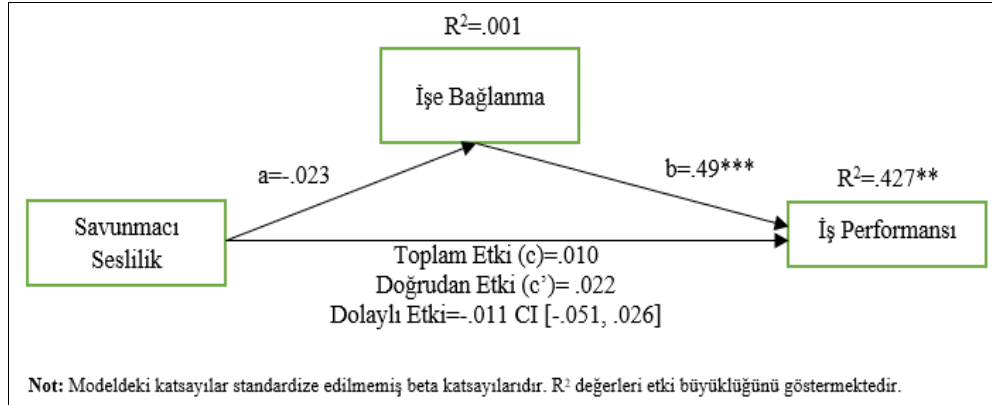
Savunmacı sessizliğin bağımsız değişken olduğu modelde işe bağlanmanın iş performansı üzerinde aracılık etkisi olmadığı görülmüştür. Savunmacı sessizliğin işe bağlanma ve iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığından tespitinden sonra aracılık etki modelinin anlamsız çıkması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. İlgili aracılık etki analizine ait istatistikî gösterim ve model diyagramı Tablo 7 ve Şekil 5'te gösterilmektedir.

Tablo 7. Savunmacı Sessizliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü

Model 5	Sonuç Değişkenleri					
	İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.
Savunmacı Sessizlik (X)	a	-.023	.044	c'	.022	.025
İşe Bağlanma (M)	-	-	-	b	.49***	.044
Sabit	μ	4.1658***	.124	ν	2.3154***	.258
					$R^2=0.427$	
					$F(2, 166)=62.0169; p<.001$	
					$R^2=0.001$	
					$F(1, 167)=.2925$	

*** $p < .001$

Şekil 5. Savunmacı Sessizlik-İşe Bağlanma-İş Performansı Model 5



Şekil 5'teki diyagramda görüldüğü üzere savunmacı sessizliğin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolünü temsil eden dolaylı etki katsayısı $-.011$ iken CI değerleri ise $[-.051, .026]$ arasında değişmektedir. CI değerleri sıfır "0" değerini kapsadığı için istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu nedenle H_{3c} hipotezi desteklenmemiştir.

5. SONUÇ

Araştırma kapsamında, çalışan sessizliğinin işe bağlanma ve iş performansı gibi iş tutum ve davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca bu araştırma, sesi bir iş kaynağı olarak benimsemenin çalışanın daha güçlü bir şekilde işe bağlanmasını etkileyeceğini kavramsallaştırarak iş performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu amaçla hizmet sektörü çalışanlarından veri toplanmış ve bu veriler bağlamında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Çalışmanın ilk hipotezini test etmek amacıyla çalışan sessizliği ile işe bağlanma arasındaki etkileşim alt boyutlarıyla birlikte her biri ayrı ayrı doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. İlk hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre çalışmanın H_{1} , H_{1a} , H_{1b} ve H_{1d} hipotezleri desteklenirken, H_{1c} hipotezi savunmacı sessizliğin anlamlı bir etkisi olmaması nedeniyle desteklenmemiştir. Çalışmanın bir sonraki hipotezini test edebilmek amacıyla çalışan sessizliği ve alt boyutları sırasıyla iş performansı değişkenine yönelik olarak regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın ikinci hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre H_{2} , H_{2a} , H_{2b} ve H_{2d} desteklenirken, H_{2c} savunmacı sessizliğin anlamlı bir etkisi olmaması nedeniyle desteklenmemiştir. Pozitif çalışan sessizliğinin işe bağlanma ve iş performansını pozitif yönde etkilediğine dair elde edilen sonuçlar yazında yer alan inceleme ve araştırmalarla genel anlamda paralellik göstermektedir (Cheng vd., 2012; Ge, 2020; Ng ve Feldman, 2012).

Çalışan sesliliğinin iş performansı üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, diğer bir deyişle işe bağlanmanın çalışan sesliliği ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir. Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından destekleyici ve yapıcı sesliliğin bağımsız değişken olduğu farklı modellerde de, işe bağlanma iş performansı üzerinde aracı etki göstermektedir. Bu sonuçlar ışığında araştırmanın H_3 , H_{3a} , H_{3b} ve H_{3d} hipotezleri desteklenmiştir. H_{3c} hipotezi savunmacı sesliliğin bağımsız değişken olduğu modelde işe bağlanmanın aracılık etkisi göstermemesi nedeniyle desteklenmemiştir. Yıkıcı sesliliğin bağımsız değişken olduğu modelde işe bağlanmanın negatif aracılık etkisi olduğu hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç yazında daha önce bir arada incelenmemiş üç değişken arasındaki etkileşimi ortaya koyması nedeniyle önemli bir sonuç olarak düşünülmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları, pozitif çalışan sesliliğinin yalnızca çalışanların işe bağlanmasını olumlu şekilde teşvik etmekle kalmayıp aynı zamanda iş performansını desteklediğine dair ek kanıtlar sunmaktadır. Aynı zamanda çalışan sesliliğinin ve alt boyutlarından destekleyici ve yapıcı sesliliğin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü olduğu bulgusu elde edilmiştir. Çalışmanın bir diğer katkısı sesin bir iş kaynağı olarak kabul edilmesini kavramsallaştırarak, çalışanın işe bağlanmasını önemli ölçüde tahmin edebileceği bulgusudur. Bu sonuç sadece iş talepleri-kaynakları modeliyle ilgili görgül yazını zenginleştirmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanların işe bağlanmasını tetikleyen iş kaynaklarıyla ilgili yeni öncülleri de keşfetmektedir. Bu sonuçlar çalışan sesliliğinin, iş görenlerin davranışlarını etkilemede önemli bir rol oynadığını ortaya koyarak ilgili yazına katkıda bulunmaktadır.

Araştırmadan elde edilen en önemli sonuç çalışan sesliliğinin boyutları ile ilişkilidir. Pozitif çalışan sesliliği boyutları destekleyici ve yapıcı seslilik performansı olumlu yönde etkiliyor, işe bağlanmayı yükseltiyor ve işe bağlanma aracılığı ile iş performansının artmasına sebep oluyor; negatif çalışan sesliliği boyutu olan savunmacı ve yıkıcı çalışan sesliliğinde durum farklı seyretmektedir. Savunmacı çalışan sesliliği işe bağlanma ve iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir, yıkıcı ses ile pozitif boyutların tersine negatif yönde etki etmektedir.

Araştırma sonuçları ışığında yöneticiler ve insan kaynakları uygulayıcılarına, performansın ve işe bağlanmanın istenilen düzeyde olması ve artırılması için çalışan sesliliğinin göz önünde bulundurulması ve çalışanlara seslerini duyurabilecekleri ortamları sağlamaları önerilmektedir. Bu noktada en önemli faktör ise bu çalışmada ortaya konulan çalışan sesliliği boyutlarına dikkat edilmesidir. Çalışanların pozitif sese yönelmeleri teşvik edilmeli iken, negatif sesliliği de engellemek gerekmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplarla kısıtlıdır. Verilerin sadece ülkemizdeki hizmet sektörü çalışanlarından toplanmış olması sonuçlarla ilgili genelleme yapma imkânı vermemektedir. Araştırma modeli farklı ve daha büyük örneklemeler üzerinde denenmelidir. Ayrıca, gelecekteki çalışmalarda araştırma modeline yönetici desteği, örgütsel destek, lider üye etkileşimi gibi farklı değişkenlerin de eklenmesi önerilebilir. Araştırma kısıtlarının azaltıldığı farklı çalışmalar, daha genellenebilir sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

KAYNAKÇA

- AKÇİN, Kültigin, ERAT, Serhat, ALNİAÇIK, Ümit ve ÇİFTÇİOĞLU, Aydem B. (2017), “*Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Silence and Task Performance: A Study on Academicians*”, **Journal of Global Strategic Management**, S.11(1), ss.35-43.
- AKTAŞ, Hakkı ve ŞİMŞEK, Eylem (2012), “*Sükût İkrardan Gelir mi? İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları ile İş tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim*”, **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 24-26 Mayıs 2012 – İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İzmir, ss.330-335.
- AKTAŞ, Hakkı ve ŞİMŞEK, Eylem (2014), “*Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim*”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.14(28), ss.24-52.
- ALPARSLAN, Ali Murat ve KAYALAR, Murat (2012), “*Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri*”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.6, ss.136-147.

- ANDERSON, James C. ve GERBING, David W. (1984), “*The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions, and Goodness-of-Fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis*”, **Psychometrika**, S.49(2), ss.155-173.
- BORMAN, Walter C. ve MOTOWIDLO, Stephan J. (1997), “*Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research*”, **Human Performance**, S.10(2), ss.99-109.
- BOWEN, Frances ve BLACKMON, Kate (2003), “*Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*”, **Journal of Management Studies**, S.40(6), ss.1393-1417.
- CHENG, Jen-Wei, LU, Kuo-Ming, CHANG, Yi-Ying ve JOHNSTONE, Steward (2012), “*Voice Behavior and Work Engagement: The Moderating Role of Supervisor-Attributed Motives*”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, S.51(1), ss.81-102.
- CHRISTIAN, Michael S., GARZA, Adela S. ve SLAUGHTER, Jerel E. (2011), “*Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance*”, **Personnel Psychology**, S.64(1), ss.89-136.
- ÇANKIR, Bilal ve ÇELİK, Derya Semiz (2018), “*Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi-Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği*”, **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5(2), ss.54-67.
- ÇİFTÇİ, Gamze Ebru ve GÜRER, Alper (2019), “*Özgeciliğin Davranışının Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracı Rolü*”, **Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.9(17), ss.22-43.
- DARVISHMOTTEVALI, Mahlagha ve ALİ, Faizan (2020), “*Job Insecurity, Subjective Well-Being and Job Performance: The Moderating Role of Psychological Capital*”, **International Journal of Hospitality Management**, S.87, ss.1-10.
- DE AZEVEDO, Marcia Carvalho, SCHLOSSER, Francine ve MCPHEE, Deborah M. (2021), “*Building Organizational Innovation Through HRM, Employee Voice and Engagement*”, **Personnel Review**, S.50(2), ss.751-769.
- ERYILMAZ, Ali ve DOĞAN, Tayfun (2012), “*İş Yaşamında Özne İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi*”, **Klinik Psikiyatri Dergisi**, S.15(1), ss.49-55.
- GE, Yuanqin (2020), “*Psychological Safety, Employee Voice, and Work Engagement*”, **Social Behavior and Personality: An International Journal**, S.48(3), ss.1-7.
- GOODMAN, Scott A. ve SVYANTEK, Daniel J. (1999), “*Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter*”, **Journal of Vocational Behavior**, S.55(2), ss.254-275.
- GÜRBÜZ, Sait ve ŞAHİN, Faruk (2016), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem, Analiz**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- HARTER, James K., SCHMIDT, Frank L. ve HAYES, Theodore L. (2002), “*Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*”, **Journal of Applied Psychology**, S.87(2), ss.268-279.
- HAYES, Andrew F. (2018), **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**, Guilford Publications, New York.
- HIRSCHMAN, Albert O. (1970), **Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States**, Harvard University Publisher, Cambridge.
- HOOPER, Daire, COUGHLAN, Joseph ve MULLEN, Michael R. (2008), “*Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit*”, **Electronic Journal of Business Research Methods**, S.6(1), ss.53-60.
- HSIUNG, Hsin Hua (2012), “*Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process*”, **Journal of Business Ethics**, S.107(3), ss.349-361.
- JACKSON, Alexander T. ve FRAME, Mark C. (2018), “*Stress, Health, and Job Performance: What Do We Know?*”, **Journal of Applied Biobehavioral Research**, S.23(4), ss.2-14.

- JHA, Nivedita, POTNURU, Rama Krishna Gupta, SAREEN, Puja ve SHAJU, Sharon (2019), “*Employee Voice, Engagement and Organizational Effectiveness: A Mediated Model*”, **European Journal of Training and Development**, S.43(7), ss.699-718.
- KAHN, William A. (1990), “*Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*”, **Academy of Management Journal**, S.33(4), ss.692-724.
- KIM, Jaewon, MACDUFFIE, John Paul ve PIL, Frits K. (2010), “*Employee Voice and Organizational Performance: Team Versus Representative Influence*”, **Human Relations**, S.63(3), ss.371-394.
- KLINE, Rex B. (2019), **Yapısal Eşitlik Modellemesinin İlkeleri ve Uygulaması** (Çev. S. Şen), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- KWON, Bora, FARNDALE, Elaine ve PARK, Jong Gyu (2016), “*Employee Voice and Work Engagement: Macro, Meso, and Micro-Level Drivers of Convergence?*”, **Human Resource Management Review**, S.26(4), ss.327-337.
- LEITER, Michael P. ve BAKKER, Arnold B. (2010), “*Work Engagement: Introduction*”, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research** (Eds. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter), Psychology Press, Hove (UK), ss.1-9.
- LePINE, Jeffrey A. ve VAN DYNE, Lin (1998), “*Predicting Voice Behavior in Work Groups*”, **Journal of Applied Psychology**, S.83(6), ss.853-868.
- LI, Lan, XINGSHAN, Zheng ve ZHANG, Q. (2021), “*Does Leaders' Adoption of Employee Voice Influence Employee Work Engagement?*”, **Personnel Review**, S.51(2), ss.683-698.
- MAYNES, Timothy D. ve PODSAKOFF, Philip M. (2014), “*Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors*”, **Journal of Applied Psychology**, S.99(1), ss.87.
- MEYDAN, Cem Harun ve ŞEŞEN, Harun (2011), **Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- NAFEI, Wageeh A. (2016), “*Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations*”, **International Business Research**, S.9(4), ss.100-117.
- NG, Thomas W. H. ve FELDMAN, Daniel C. (2012), “*Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Framework*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.33(2), ss.216-234.
- ORAL ATAÇ, Lale. (2020), “*Çalışan Sessizliğinin Öncülleri ve Sonuçları: Türkiye Örneğinde Gerçekleştirilen Araştırmalar Bağlamında İlgili Yazının Genel Değerlendirmesi ve Bir Meta-Analiz Çalışması*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.12(2), ss.1739-1755.
- ORTA KARADENİZ KALKINMA AJANSI (2019), **TR83 Bölgesi Genel Durum**, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Kurumsal Web Sayfası, <https://oka.ka.gov.tr/bolgede-yatirim/tr83-bolgesi> (Erişim Tarihi: 04.05.2022).
- PIRZADA, Zubair A., MIRANI, Sajid H., PHULPOTO, Nazar H., DOGAR, Humaira ve MAHAR, Shoukat A. (2020), “*Study of Employee Silence, Organizational Justice and Work Engagement: Mediation Analysis*”, **IJCSNS**, S.20(1), ss.9-14.
- POLATCI, Sema (2014), “*Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma*”, **Ege Akademik Bakış**, S.14(1), ss.115-124.
- SARUHAN, Şadi C ve ÖZDEMİRCİ, Ata (2018), **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, Beta Yayınları, İstanbul.
- SCHAUFELI, Wilmar B., BAKKER, Arnold B. ve VAN RHENEN, Willem (2009), “*How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism*”, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, S.30(7), ss.893-917.
- SCHAUFELI, Wilmar B., SALANOVA, Marisa, GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente ve BAKKER, Arnold B. (2002), “*The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*”, **Journal of Happiness Studies**, S.3(1), ss.71-92.

- SCHAUFELI, Wilmar B. ve SALANOVA, Marisa (2007), “*Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and its Implications for Organizations*”, **Managing Social and Ethical Issues in Organizations** (Eds. S. W. Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki), Information Age Publisher, Greenwich, ss.135-177.
- SCHUMACKER, Randall E. ve LOMAX, Richard G. (2004), **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, Psychology Press, Hove (UK).
- SHAH, Syed Rehmat, BIBI, Zainab, KARIM, Jahanvash ve MOHAMMAD, Nida (2021), “*The Changing Face of Employee Silence in Different Organizational Cultures Affecting Job Engagement*”, **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, S.27(1), ss.4375-4388.
- SHIN, Duckjung, WOODWARD, Meredith J., KONRAD, Alison M. ve JUNG, Yongsuhk (2022), “*Innovation Strategy, Voice Practices, Employee Voice Participation, and Organizational Innovation*”, **Journal of Business Research**, S.147, ss.392-402.
- TABACHNICK, Barbara Ga ve FIDELL, Linda S. (2013), **Using Multivariate Statistics**, Pearson Education Publisher, Boston.
- TANGIRALA, Subrahmaniam ve RAMANUJAM, Rangaraj (2008), “*Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification*”, **Academy of Management Journal**, S.51(6), ss.1189-1203.
- TAYFUN, Ahmet ve ÇATIR, Ozan (2013), “*Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.5(3), ss.114-134.
- ÜNLER, Ela, ÇALIŞKAN, Sibel ve VATANSEVER DURMAZ, Burçak (2015), “*Ses Veriyorum Ama Güvende Miyim? Yönetici Tutumunun Çalışan Sesine Etkisi*”, **3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, 6-7 Kasım 2015 - Tokat, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yayını, Tokat, ss.66-70.
- ÜNLÜ, Onur ve YÜRÜR, Şenay (2011), “*Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.37, ss.183-207.
- WANG, Chih-Chieh, HSIEH, Hui-Hsien ve WANG, Yau-De (2020), “*Abusive Supervision and Employee Engagement and Satisfaction: The Mediating Role of Employee Silence*”, **Personnel Review**, S.49(9), ss.1845-1858.
- WILKINSON, Adrian, BARRY, Michael ve MORRISON, Elizabeth (2020), “*Toward an Integration of Research on Employee Voice*”, **Human Resource Management Review**, S.30(1), ss.100677(1-11).
- YAO, Ji-Hai, XIANG, Xiao-Tong ve SHEN, Ling (2022), “*The Impact of Teachers’ Organizational Silence on Job Performance: A Serial Mediation Effect of Psychological Empowerment and Organizational Affective Commitment*”, **Asia Pacific Journal of Education**, S.42, ss.1-19.
- YEŞİLKUŞ, Fatma, ÖZBOZKURT, Onur Başar ve KORKMAZYÜREK, Haluk (2022), “*Psikolojik Sermayenin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisinde Pozitif Ses Çıkartma Davranışının Aracılık Rolü*”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.48, ss.185-202.

<https://oka.ka.gov.tr/bolgede-yatirim/tr83-bolgesi> (Erişim Tarihi: 04.05.2022).

Türkiye’de Yönetişimin İzini Aramak*

Searching Trace of Governance in Turkey

Sadegül DURGUN

*Dr. Arş. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,
İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, sadegulozcanksu@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4652-7804>*

Makale Başvuru Tarihi: 09.11.2022

Makale Kabul Tarihi: 27.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

İbrahim Ethem TAŞ

*Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,
İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, i.ethem.tas@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0958-7306>*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Türkiye’deki yönetim algı ve düzeyini ölçmektir. Bu doğrultuda Türkiye’de yönetim algı ve düzeyi ne seviyededir? sorusu bağlamında nicel araştırma yöntemiyle çalışma yapılmıştır. Bu yöntemin tekniklerinden olan anket tekniği kullanılarak İstanbul, İzmir, Konya, Gaziantep, Hatay ve Kahramanmaraş illerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Yönetişim anlayışına uygun şekilde adı geçen illerde kamu sektörü, özel sektör, STK ve vatandaşlara 1515 anket uygulanmıştır. Anketler SPSS 25.0 programı ile analiz edilmiştir. Yönetişim algı ve düzeyi ile birlikte demografik verilerin bunlar üzerindeki etkileri de yönetişimin boyutları ve bir bütün olarak ölçek dikkate alınarak yapılan bağımsız t testi, tek yönlü varyans analizi ve Bonferroni testleri ile ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonucunda Türkiye’nin yönetim algı ve düzeyinin arzulan seviyelerde olmadığı ve demografik verilerin yönetim algı ve düzeyi üzerinde etkili olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler:

*Türkiye,
Yönetişim,
Türkiye’de Yönetişim,*

ABSTRACT

The aim of this study is to assess the perception and level of governance in Turkey. To achieve this, the study was conducted using a quantitative research method in the provinces of Istanbul, Izmir, Konya, Gaziantep, Hatay, and Kahramanmaraş. A survey was administered to 1515 individuals in the public sector, private sector, NGOs, and citizens in these provinces to evaluate their governance mentality. The analysis of questionnaires was made with the SPSS 25 program. The effect of demographic data on perception and level of governance and also separately perception and level of governance was revealed with independent t-test, one-way analysis of variance, and Bonferroni test which was made by considering dimensions of governance and scale as a whole. As a result of the study, it was found that there is no perception and level of governance at desired levels and demographic data has an influence on perception and level of governance.

Keywords:

*Turkey,
Governance,
Governance in Turkey,*

* Bu çalışmada 2022 yılı Temmuz ayında tamamlanan “Türkiye’nin Göç Politika ve Uygulamalarında Yönetişim Yaklaşımının Önemi: Suriyeli Sığınmacılar Örneği” başlıklı doktora tezinin alan araştırmasından elde edilen verilerinden faydalanılmıştır.

1. GİRİŞ

Yönetişim tarihi geçmişine eskilere dayansa da 1989’da özellikle kullanılmaya ve sonrasında yaygınlaşmaya başlamış olan; katılım, hesap verebilirlik, şeffaflık gibi ilkelere dayanan; bir anlamda geleneksel yönetim anlayışına karşı duruşu ifade eden bir yönetim anlayışıdır. Yönetişim pek çok disiplinde kendine yer bulan, özü aynı kalmakla birlikte farklı şekillerde tanımlanan bir yaklaşımdır. En genel anlamı ile geniş bir aktörler yelpazesinin yönetim sürecinde var olmasını ifade etmektedir.

Küresel düzeyde çeşitli alanlarda yaşanan değişim ve dönüşüm ile geleneksel yönetim anlayışı ve bu anlayıştaki kurumlar yıpranmış, kendilerinden beklenenlere yeterince cevap veremez hale gelmişlerdir. Bir yönetilemezlik krizi varlık göstermeye ve bunu çözmek adına yönetim anlayışları değişmeye başlamış ve yönetişim de bu vesileyle ortaya çıkmıştır.

Yönetişim öncelikle uluslararası ve ulus üstü örgütlerin kullanımları ile gelişmiş ve yaygınlaşmış, ardından ülkeler yönetim anlayışı doğrultusunda adımlar atmışlardır. Özellikle yönetişimin ilkelerinden olan şeffaflık, hesap verebilirlik, katılım gibi hususlarda çeşitli düzenlemeler söz konusu olmuştur. Türkiye de bu ilkeler doğrultusunda çeşitli düzenlemeler yapmış, kalkınma planlarında yönetişime yer vermiştir.

Bu çalışmanın amacı Türkiye’deki yönetişim algı ve düzeyini ortaya koymaktır. Bu bağlamda öncelikle yönetişim anlayışı açıklanmış, ardından tek tek ilkelere yer verilmiştir. Sonrasında çalışmanın amacı doğrultusunda İstanbul, İzmir, Konya, Gaziantep, Hatay ve Kahramanmaraş illerinde yönetişimin aktörleri olan kamu sektörü, özel sektör, STK’lar ve vatandaşların katılımcı olduğu 1515 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda ülkenin yönetişim algı ve düzeyi ortaya konulmuştur.

2. KAVRAMSAL AÇIDAN YÖNETİŞİM VE İLKELERİ

Değişen dünya düzeniyle birlikte yönetim alanında da değişiklikler yaşanmıştır. Yönetim alanındaki değişikliklerin önemlilerinden biri yönetim anlayışındaki değişikliklerdir. Yakın bir geçmişe kadar hâkim olan geleneksel yönetim anlayışı günümüzde geçerliliğini nispeten yitirmiş ve günümüz ihtiyaçlarına cevap vermede yetersiz kalmıştır. Yaşanan çok çeşitli değişim ve gelişimler bu yetersizliğe yol açmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, fordizmin yerini post fordizme bırakması, hizmet sektörünün stratejik bir konuma gelmesi, küreselleşmiş dünyaya geçilmesi, para politikalarında yaşanan sorunlar, ekonomik krizler, neo-liberal politikalar gibi hususlar bunlardan bazılarıdır. Yaşanan bu değişimler ve gelişimlerle birlikte geleneksel kurumlar yıpranmış ve yeniden yapılanma yoluna gitmişlerdir. Bunlarla birlikte klasik vatandaş tanımı ve tabirinin yerini ağdaş tabiri almaya başlamış, devletten beklenen ve istenen hizmetler artmış ve çeşitlenmiştir. Bunlar karşılıklı iletişim ve etkileşimin olduğu yeni ilişkilerin ve anlayışların gelişmesine vesile olmuş ve yönetişim anlayışı ortaya çıkmıştır.

2.1. Yönetişim Kavramı

Yönetişim pek çok disiplinde kendine yer bulan bir kavram olarak tek ve ortak bir tanımının yapılması çok mümkün olmamaktadır. En genel ifade ile yönetişim, yönetimde farklı aktörlerin varlığını ifade etmektedir. Bu doğrultuda yönetişim yeni bir yönetim süreci olarak kamu sektörünün yanında özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da yer almasını, karar almaya, faaliyetleri gerçekleştirmeye dâhil olmasını ifade etmektedir.

Yönetişim geniş bir aktörler yelpazesinin yönetime dâhil edilerek, bu aktörlerin karşılıklı iletişim ve etkileşim yoluyla yeni ilişkiler geliştirmeleri ve bunun yönetime yansımalarını ifade etmektedir. Yani yönetişim de farklı sektörler bir araya gelmekte, belirlenmiş konularda müzakereler, istişareler yapmakta, birbirlerinin görüşlerini benimsemeseler dahi anlamaya ve ortak bir çizgide buluşmaya çalışmaktadırlar (Aydın, 2013:30). Böylelikle yönetişim içerisinde yer alan özel sektör ve sivil toplum kuruluşları yönetimin de ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmaktadırlar (Eryılmaz, 2016:60). İfade edilenler doğrultusunda yönetişim, tek başına kararların alındığı, yetkilerin tek elde toplandığı, katı hiyerarşinin hâkim olduğu yönetim anlayışından, yetkilerin ve görevlerin dağıtıldığı, sorumluluğun paylaşıldığı, kararların birlikte alındığı, faaliyetlerin birlikte gerçekleştirildiği, yükün tek bir aktörün üzerinde olmadığı, daha esnek bir yönetim anlayışına geçişi ifade etmektedir (Tortop vd., 2012:338; Bulut vd., 2017:27).

Yönetişim anlayışında yeni bir iş birliği söz konusudur ve burada devletin yetkilerinin aşılması da söz konusu olabilmektedir (Demirci, 2013:40). Dolayısıyla bu iş bölümünde tek belirleyici aktör kamu sektörü değildir.

Burada devlet daha yönlendirici konumda iken, diğer aktörler daha aktif konumda bulunmaktadır (Çukurçayır, 2012:193). Bununla birlikte bu anlayışta interaktif bir süreç söz konusudur ve devlette bulunan toplumu yönlendirme durumu da nispeten diğer aktörlere kaymaktadır (Tek Turan, 2013:80; Bayraktar, 2015:72). Bu doğrultuda yönetim anlayışı kamu sektörü ile birey arasındaki ilişkilere de yansımaktadır. Yönetişim anlayışında himayeci bir bakış açısı söz konusu değildir, aksine istişare kültürü yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Yani bireyler kendileri adına başkalarının bir şeyler yaptıkları, zayıf ve aciz konumda değil, kendi başına eylemde bulunabilme kapasitesine sahip olarak değerlendirilmektedirler (Parlak, 2011:865; Tekeli, 1996:6; Doornbos, 2010:96; Aslan ve Bulut, 2022:1026).

Yönetişimde örgütler ve aktörler arası bağımlılık vardır. Aktörler arasında amaçların görüşülmesi ve kaynakların değiştirilmesi ya da birleştirilmesi söz konusudur. Burada aktörler arasındaki sınırlar değişken ve anlaşılabilir olabilmektedir. Bununla birlikte yönetimdeki aktörler ciddi ölçüde özerktirler ve bu özerklik sayesinde kamu sektörünün egemen veya imtiyaz sahibi bir konumda olması söz konusu değildir. Ancak yine de diğer aktörleri yönlendirebilecek bir durumunun varlığı da inkâr edilemeyecektir (Rhodes, 2007:1246).

Yönetişim ilk olarak Kuzey Avrupa'da kullanılmış bir kavramdır ve ardından kullanımı yaygınlaşmıştır. Ancak bir yönetim politikasına işaret edecek şekilde ilk kullanımı 1989'da Dünya Bankası tarafından olmuştur. Dünya Bankası 1990'lı yıllarda da yönetimi kullanmaya devam etmiş ve bu dönemde Birleşmiş Milletler ve Avrupa Birliği de yönetime program ve raporlarında yer vermişlerdir (Leftwich, 1993:610; Tek Turan, 2013:71). Ayrıca ülkelerde yaşanan demokratikleşme dalgaları, liberal demokrasi söylemleri, uluslararası sermayenin gelişmesi gibi hususlar yönetişimin gelişmesine ve yaygınlaşmasına katkı sunmuşlardır.

2.2. Yönetişimin İlkeleri

Yönetişimin tek ve ortak bir tanımı olmasa da ortak ilkeleri vardır ve bu ilkeler ile yönetim yaklaşımı anlam bulmaktadır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, eşitlik, verimlilik, katılımcılık yönetişimin ilkeleridir.

Şeffaflık ilkesi, idarelerin belirledikleri politikaların, aldıkları kararların, yaptıkları faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin ilgili kişileri bilgilendirme sürecidir (Koçak ve Öztepe Cigeroğlu, 2012:95; Demirkıran vd., 2011:9). Bu doğrultuda şeffaflık yönetimlerin yaptıkları iş ve işlemlerden vatandaşların haberdar olması, gerekli olan bilgilere ulaşabilmeleri, yönetime katılabilmeleri ve tüm bunlar sayesinde yönetimleri denetleyebilmeleri olarak ifade edilmektedir (Akınar, 2011:240). Şeffaflıkla birlikte yönetimlerde olan ya da olabilecek hatalar ortaya çıkarılabilecek, düzeltilebilecektir. Bu durum güven ve sadakat ile birlikte vatandaşların memnuniyetini de artıracaktır. Bununla birlikte keyfilik, yolsuzluk, nepotizm, yetkinin kötüye kullanılması gibi durumların da önüne geçilebilecektir. Şeffaflık ilkesi gelişen ve değişen dünyayla birlikte gelişmekte ve değişmektedir. Vatandaşlar daha talepkâr olabilmektedir. Bunlar geleneksel şeffaflığın yerini dijital şeffaflığa bırakmasına da vesile olmaktadır. Dijital şeffaflık ise örgütlerin şeffaflıklarını sağlamak adına dijital teknolojileri ve ağları kullanmalarını ifade etmektedir (Taş ve Durgun, 2022a:485). Şeffaflık, hesap verebilirlik ilkesi ile yakından bağlantılıdır. Şeffaflığın olmadığı bir yerde tam anlamıyla bir hesap verebilirlikten bahsetmek mümkün olmayacaktır.

Hesap verebilirlik en genel ifadeyle kişilerin yaptıkları eylemlerin ve işlemlerin sonuçlarından mesul olmaları gereğini ifade etmektedir. Bununla birlikte hesap verebilirlik yetki ve sorumluluk sahibi kişilerin bu yetkilerini ne doğrultuda kullandıklarının, sorumluluklarının gereğini yerine getirip getirmediğinin cevabını verebilmeleri anlamına da gelmektedir. Ayrıca hesap verebilirlik kendisine kaynak aktarılmış kişilerin bu kaynakları ne ölçüde etkin ve verimli kullanıp kullanmadıklarının ortaya konulmasıdır. Hesap verebilirlik kökeni geçmişe dayanan bir ilke olarak günümüzde de büyük öneme sahiptir. Demokratik yönetimlerde vazgeçilmezdir ve örgütsel demokrasinin de tamamlayıcı bir unsurudur. Hesap verebilirlikle birlikte kötü yönetimler asgari düzeye indirilebilmektedir. Ancak bunun olabilmesi hesap vermenin sonunda bir yaptırımın olmasına bağlıdır (Tutar ve Altınöz, 2012:230). Tıpkı şeffaflıkta olduğu gibi hesap verebilirlikte de günümüz bilgi ve iletişim teknoloji etkili olmuştur. Çevrimiçi hesap verebilirlik ile yönetimlerin hesap verebilirliği daha az maliyetli ve daha kolay olabilecektir (Taş ve Durgun, 2022b:286).

Hukukun üstünlüğü yönetimdeki önemli ilkelerden bir diğeridir ve çağdaş demokrasilerin de temel taşlarından biridir (Rosenfeld, 2014:31). Hukukun üstünlüğü dar ve geniş anlamlarda ifade edilebilir. Dar anlamda yöneten ve yönetilenlerin hukukla bağlı olmalarını ifade ederken, geniş anlamda ise bu bağlılığa ek olarak adalet ilkelerinin, bireylerin hak ve özgürlüklerinin, demokrasinin ve serbest ekonominin varlığına işaret etmektedir

(Gözlügöl, 2013:1432). Hukukun üstünlüğü diğer ilkelerin de garantörü niteliğinde olduğu için özel önem arz etmektedir.

Eşitlik ilkesi en yalın ifade ile aynı ya da benzer durumlarda bulunan kişilere farklı davranılmamasıdır. Bununla birlikte kişilerin mümkün olan eşit fırsatlara sahip olabilmeleri de eşitliği ifade etmektedir (Tortop vd., 2012:355). Tabii eşitlik farklı alanlarda farklı şekillerde tanımlanabilen bir ilkedir. Ahlaki, siyasi ya da hukuki açılardan farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Ancak özünün hepsinde aynı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Katılım yönetimindeki diğer önemli bir ilkedir. Kişilerin kendi talep ve şikayetleri ile eleştirilerini, yönetsel karar alma süreçlerinde, hizmet sunumlarında ifade edebilmeleri anlamına gelmektedir (Çelik, 2013:219; Gündoğan, 2013:36). Katılım bir süreç olarak alınan kararlara etki edebilmeyi bununla birlikte iş birliği ve güç paylaşımını ifade etmektedir. Katılım aktif vatandaşları, bireysel çıkarlar yerine toplumsal çıkarların öncelenmesini, demokrasinin gelişmesini ve vatandaşlar ile yönetenler arasındaki bağların ve ilişkilerin güçlenmesini sağlamaktadır.

Verimlilik ve etkinlik ise özellikle hizmet sunumuyla ilgili ilkelere aittir. Burada daha kaliteli ve daha uygun hizmet üretme ve sunma söz konusu olmaktadır (Güler, 2003:11). Etkinlik amaçlara ulaşma derecesini ifade ederken, verimlilik bu amaçlara en az maliyetle ulaşmayı ifade etmektedir. Bu ilkeler başlangıçta daha ziyade özel sektör yönetimlerinde hâkim konumda iken, sonraları kamu sektöründe de önemli hale gelmişlerdir. Yönetişimin ifade edilen ilkeleri birbirleriyle doğrudan ya da dolaylı ilgili olan ve birbirini etkileyen ilkelere aittir. Bu ilkelerin hepsinin varlığı ve bütünlüğü yönetim anlayışını tam olarak ifade etmekte ve yansıtmaktadır.

3. TÜRKİYE’DE YÖNETİŞİMİN ANLAYIŞINA İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu çalışmada Türkiye’de yönetim anlayışının varlığı veya ne düzeyde olduğu ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu doğrultuda 2022 yılı temmuz ayında tamamlanan “*Türkiye’nin Göç Politika ve Uygulamalarında Yönetişim Yaklaşımının Önemi: Suriyeli Sığınmacılar Örneği*” başlığını taşıyan ve KSÜ BAP destekli doktora tezinin yönetim anketine ilişkin verilerden faydalanılmıştır.

3.1. Çalışmanın Yöntemi

Yapılan çalışmada araştırma yöntemlerinden biri olan nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve bu yöntemin tekniklerinden olan anketten faydalanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket formunun aslı İngilizce olduğu için anket uyarlaması yapılmıştır. Ölçeğin yapılan çalışmada kullanılabilmesi ve uyarlanabilmesi için ölçeği geliştiren yazarlar G. Hyden and J. Court’tan izin alınmıştır. Ölçek uyarlamasında çeşitli aşamaların varlığı söz konusudur. Öncelikle İngilizce olan anket formu Türkçeye çevrilmiştir. Çevrilen anket uzman kişiler tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Sonrasında orijinal anket ile yeniden çevrilen anketin karşılaştırılması yine uzman kişiler tarafından yapılmıştır. Yapılan karşılaştırma sonrasında 21 kişi tarafından anketin önce Türkçesi sonra İngilizcesi doldurulmuştur. Yapılan anketlere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Cronbach’s Alpha değeri Türkçe ve İngilizce ölçeklerin ikisinde de 0,90’ın üzerinde çıkmıştır. İfade edilen değer ölçeklerin çok yüksek güvenilirlikte olduğunu ortaya koymaktadır. Güvenilirlik analizi sonrasında Türkçe ve yeniden çevrilen İngilizce ölçeklerin uyumlu olup olmadığını ortaya koymak adına Kendall Tau b korelasyon analizi yapılmıştır ve bu analiz sonucu ölçekler arasındaki korelasyon katsayısı 0,903 çıkmıştır (-1 ile +1 arasında değer alır ve +1’e yaklaştıkça uyum artar). Analiz sonucuna göre de iki ölçek arasındaki uyumun yüksek olduğu görülmektedir.

Ölçek uyarlandıktan sonra İstanbul, İzmir, Konya, Hatay, Gaziantep ve Kahramanmaraş illerinde olmak üzere kamu sektörü, özel sektör, sivil toplum kuruluşları (özellikle sığınmacılara yönelik faaliyetleri olan) ve vatandaşların katılımcı olduğu 1515 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan anket sayısı göz önünde bulundurulduğunda %98 güven aralığı ve %3 hata payı ile çalışmanın yapıldığı görülmektedir.

3.2. Bulgular ve Değerlendirme

Yapılan anketler sonucu elde edilen veriler SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri aşağıdaki tablodaki gibidir;

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Anketin yapıldığı kişi/kurum	İl Göç Müdürlüğü	194	12.8
	İSO 500 ve ikinci 500'deki Firmalar	212	14.0
	STK	151	10.0
	Vatandaş	958	63.2
Cinsiyet	Kadın	703	46.4
	Erkek	812	53.6
Yaş	0-18	89	5.9
	19-25	268	17.7
	26-30	258	17.0
	31-35	282	18.6
	36-40	204	13.5
	41-45	175	11.5
	46 yaş ve üzeri	239	15.8
Eğitim durumu	Okuma yazma bilmiyor	16	1.1
	İlkokul	97	6.4
	Ortaokul	131	8.6
	Lise	406	26.8
	Üniversite	715	47.2
	Yüksek lisans/doktora	150	9.9
İş gücüne katkı durumu	Çalışan	945	62.4
	Öğrenci	216	14.3
	Çalışmıyor	196	12.9
	Emekli	92	6.1
	İşveren	66	4.4
Gelir düzeyi	0-1000	287	18.9
	1001-2000	96	6.3
	2001-3000	186	12.3
	3001-4000	185	12.2
	4001-5000	166	11.0
	5001+	595	39.3
İkamet edilen şehir	İstanbul	815	53.8
	İzmir	314	20.7
	Konya	106	7.0
	Gaziantep	122	8.0
	Hatay	75	5.0
	Kahramanmaraş	83	5.5
Toplam		1515	100.0

Tabloya bakıldığında katılımcıların çoğunu vatandaş grubunun oluşturduğu ve diğer katılımcıların sayılarının birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Ayrıca cinsiyet dağılımının da yine dengeli olduğu tablodan anlaşılmaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında 40 yaş altının fazla olduğu ve eğitim durumunda ise lise ve üstü eğitim seviyesinin yüksek olduğu tabloda görülmektedir. İşgücüne katılım durumunda çalışanların fazla olduğu ve gelir durumunda ise en fazla sayının 5001 ve üzerinde gelire sahip olanlar olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak ikamet edilen illerde ise İstanbul'un en fazla katılımcıya sahip olduğu ifade edilebilir. Demografik bilgilerin verilmesinin ardından yönetim ölçeğine ilişkin frekans tablosu aşağıda sunulmuştur;

Tablo 2. Katılımcıların Yönetişim Ölçeğinin İfadelerine Vermiş Oldukları Cevapların Dağılımı

İfadeler		İl Göç Müdürlüğü		ISO1000		STK		Vatandaş	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Ne ölçüde ifade özgürlüğüne sahipsiniz?	Çok Yüksek	14	7,2	25	11,8	10	6,6	200	20,9
	Yüksek	16	8,2	35	16,5	29	19,2	195	20,4
	Orta	54	27,8	75	35,4	32	21,2	216	22,5
	Düşük	70	36,1	43	20,3	41	27,2	192	20,0
	Çok Düşük	40	20,6	34	16,0	39	25,8	155	16,2
Ne ölçüde barışçıl bir şekilde toplanma ve bir araya gelme özgürlüğüne sahipsiniz?	Çok Yüksek	14	7,2	32	15,1	8	5,3	158	16,5
	Yüksek	24	12,4	31	14,6	31	20,5	190	19,8
	Orta	54	27,8	59	27,8	31	20,5	235	24,5
	Düşük	57	29,4	56	26,4	40	26,5	218	22,8
	Çok Düşük	45	23,2	34	16,0	41	27,2	157	16,4
Siyasette ne ölçüde ayrımcılık vardır?	Çok Yüksek	6	3,1	2	0,9	9	6,0	45	4,7
	Yüksek	10	5,2	4	1,9	16	10,6	54	5,6
	Orta	53	27,3	19	9,0	29	19,2	136	14,2
	Düşük	46	23,7	51	24,1	42	27,8	210	21,9
	Çok Düşük	79	40,7	136	64,2	55	36,4	513	53,5
Hükümet, politikalarındaki büyük değişikliklere ilişkin halka açık tartışmaları ne ölçüde kolaylaştırmaktadır?	Çok Yüksek	40	20,6	77	36,3	14	9,3	271	28,3
	Yüksek	27	13,9	43	20,3	35	23,2	233	24,3
	Orta	63	32,5	57	26,9	42	27,8	220	23,0
	Düşük	34	17,5	16	7,5	39	25,8	132	13,8
	Çok Düşük	30	15,5	19	9,0	21	13,9	102	10,6
Vatandaşlar yasama sistemine ne ölçüde saygı duymaktadır?	Çok Yüksek	25	12,9	48	22,6	16	10,6	159	16,6
	Yüksek	25	12,9	44	20,8	17	11,3	183	19,1
	Orta	74	38,1	76	35,8	48	31,8	274	28,6
	Düşük	47	24,2	30	14,2	42	27,8	224	23,4
	Çok Düşük	23	11,9	14	6,6	28	18,5	118	12,3
Meclis toplumu ne ölçüde temsil ediyor? (kadınlar, azınlık grupları vb.)	Çok Yüksek	38	19,6	93	43,9	27	17,9	341	35,6
	Yüksek	25	12,9	49	23,1	42	27,8	220	23,0
	Orta	72	37,1	51	24,1	27	17,9	167	17,4
	Düşük	38	19,6	10	4,7	32	21,2	133	13,9
	Çok Düşük	21	10,8	9	4,2	23	15,2	97	10,1
Partiler arası ve parti içi siyasi güç için gerçek anlamda rekabet ne ölçüde vardır?	Çok Yüksek	23	11,9	47	22,2	12	7,9	129	13,5
	Yüksek	14	7,2	35	16,5	27	17,9	155	16,2
	Orta	50	25,8	52	24,5	43	28,5	173	18,1
	Düşük	56	28,9	31	14,6	36	23,8	198	20,7
	Çok Düşük	51	26,3	47	22,2	33	21,9	303	31,6
Politika yapım süreçleri halkın tercihlerini ne ölçüde adil yansıtmaktadır?	Çok Yüksek	41	21,1	82	38,7	22	14,6	310	32,4
	Yüksek	27	13,9	48	22,6	27	17,9	240	25,1
	Orta	60	30,9	58	27,4	41	27,2	182	19,0
	Düşük	49	25,3	19	9,0	38	25,2	138	14,4
	Çok Düşük	17	8,8	5	2,4	23	15,2	88	9,2
Yasama fonksiyonu politika içeriklerini ne ölçüde etkilemektedir?	Çok Yüksek	25	12,9	41	19,3	14	9,3	179	18,7
	Yüksek	21	10,8	33	15,6	19	12,6	194	20,3
	Orta	64	33,0	65	30,7	45	29,8	224	23,4
	Düşük	61	31,4	34	16,0	40	26,5	180	18,8
	Çok Düşük	23	11,9	39	18,4	33	21,9	181	18,9
	Çok Yüksek	55	28,4	124	58,5	38	25,2	400	41,8

Yasa yapıcılar (milletvekilleri) halka ne ölçüde hesap vermektedir?	Yüksek	33	17,0	42	19,8	33	21,9	208	21,7
	Orta	47	24,2	30	14,2	38	25,2	157	16,4
	Düşük	29	14,9	9	4,2	23	15,2	110	11,5
	Çok Düşük	30	15,5	7	3,3	19	12,6	83	8,7
Devlet vatandaşlarının kişisel güvenliğini sağlamayı ne ölçüde gerçekleştirmektedir?	Çok Yüksek	22	11,3	60	28,3	27	17,9	300	31,3
	Yüksek	25	12,9	52	24,5	24	15,9	224	23,4
	Orta	73	37,6	67	31,6	34	22,5	192	20,0
	Düşük	45	23,2	20	9,4	37	24,5	129	13,5
Devlet vatandaşları için yeterli yaşam standardını sağlamayı ne ölçüde gerçekleştirmektedir?	Çok Yüksek	40	20,6	97	45,8	32	21,2	377	39,4
	Yüksek	33	17,0	55	25,9	30	19,9	222	23,2
	Orta	48	24,7	42	19,8	32	21,2	145	15,1
	Düşük	52	26,8	12	5,7	31	20,5	114	11,9
Devlet vatandaşları için yeterli yaşam standardını sağlamayı ne ölçüde gerçekleştirmektedir?	Çok Düşük	21	10,8	6	2,8	26	17,2	100	10,4
	Çok Yüksek	12	6,2	43	20,3	11	7,3	162	16,9
	Yüksek	17	8,8	29	13,7	15	9,9	168	17,5
	Orta	70	36,1	74	34,9	47	31,1	279	29,1
Siyasi liderler ulusun çıkarları için zor kararlar verme konusunda ne ölçüde desteklenmektedir?	Düşük	62	32,0	48	22,6	50	33,1	198	20,7
	Çok Düşük	33	17,0	18	8,5	28	18,5	151	15,8
	Çok Yüksek	6	3,1	16	7,5	2	1,3	53	5,5
	Yüksek	8	4,1	11	5,2	4	2,6	85	8,9
Ordu hükümete bağlılığı ne ölçüde kabul etmektedir?	Orta	53	27,3	52	24,5	22	14,6	216	22,5
	Düşük	86	44,3	58	27,4	51	33,8	295	30,8
	Çok Düşük	41	21,1	75	35,4	72	47,7	309	32,3
	Çok Yüksek	22	11,3	68	32,1	14	9,3	230	24,0
Hükümet iç çatışmaların barışçıl çözümünü ne ölçüde gerçekleştirmektedir?	Yüksek	24	12,4	29	13,7	43	28,5	222	23,2
	Orta	63	32,5	58	27,4	33	21,9	231	24,1
	Düşük	62	32,0	43	20,3	35	23,2	152	15,9
	Çok Düşük	23	11,9	14	6,6	26	17,2	123	12,8
Yüksek düzeyli memurlar (bürokratlar) politika yapım sürecinin ne ölçüde parçasıdır?	Çok Yüksek	23	11,9	50	23,6	4	2,6	116	12,1
	Yüksek	29	14,9	34	16,0	27	17,9	158	16,5
	Orta	58	29,9	62	29,2	37	24,5	278	29,0
	Düşük	61	31,4	40	18,9	49	32,5	235	24,5
Kamu hizmeti için işe alımlarda liyakate dayalı sistem ne ölçüde vardır?	Çok Düşük	20	10,3	15	7,1	34	22,5	183	19,1
	Çok Yüksek	51	26,3	103	48,6	21	13,9	303	31,6
	Yüksek	34	17,5	39	18,4	42	27,8	156	16,3
	Orta	54	27,8	41	19,3	21	13,9	178	18,6
Memurlar yaptıkları faaliyetlerden ne ölçüde sorumludurlar?	Düşük	35	18,0	14	6,6	33	21,9	138	14,4
	Çok Yüksek	9	4,6	52	24,5	11	7,3	118	12,3
	Yüksek	13	6,7	59	27,8	27	17,9	169	17,6
	Orta	54	27,8	56	26,4	35	23,2	284	29,6
Kamu hizmetine ilişkin karar alma süreçlerinde açıklık ne ölçüde mevcuttur? (Bilgi belgelere vatandaşların ulaşabilmesi)	Düşük	66	34,0	27	12,7	40	26,5	206	21,5
	Çok Düşük	52	26,8	18	8,5	38	25,2	181	18,9
	Çok Yüksek	19	9,8	68	32,1	18	11,9	225	23,5
	Yüksek	21	10,8	54	25,5	34	22,5	242	25,3
Kamusal hizmetlere erişimde eşitlik ne	Orta	58	29,9	61	28,8	32	21,2	239	24,9
	Düşük	68	35,1	22	10,4	46	30,5	136	14,2
	Çok Düşük	28	14,4	7	3,3	21	13,9	116	12,1
	Çok Yüksek	20	10,3	62	29,2	20	13,2	247	25,8
Yüksek	38	19,6	47	22,2	42	27,8	244	25,5	

ölçüdedir?	Orta	61	31,4	74	34,9	25	16,6	227	23,7
	Düşük	51	26,3	19	9,0	42	27,8	135	14,1
	Çok Düşük	24	12,4	10	4,7	22	14,6	105	11,0
Devlet dairesindeki kişiler mülkiyet haklarına saygıyı ne ölçüde desteklemektedir?	Çok Yüksek	11	5,7	53	25,0	10	6,6	178	18,6
	Yüksek	26	13,4	45	21,2	29	19,2	233	24,3
	Orta	58	29,9	80	37,7	37	24,5	290	30,3
	Düşük	70	36,1	24	11,3	62	41,1	143	14,9
	Çok Düşük	29	14,9	10	4,7	13	8,6	114	11,9
Ekonomik düzenlemeler firmalara ne ölçüde eşit olarak uygulanmaktadır?	Çok Yüksek	31	16,0	83	39,2	21	13,9	277	28,9
	Yüksek	37	19,1	45	21,2	30	19,9	237	24,7
	Orta	71	36,6	53	25,0	36	23,8	231	24,1
	Düşük	42	21,6	24	11,3	40	26,5	121	12,6
	Çok Düşük	13	6,7	7	3,3	24	15,9	92	9,6
Bir işletme ruhsatı almak etik olmayan işlemlerle (belirlenmiş kural ve düzenlemelere aykırılık, rüşvet vb.) ne ölçüde ilişkilidir?	Çok Yüksek	13	6,7	16	7,5	11	7,3	83	8,7
	Yüksek	19	9,8	18	8,5	25	16,6	112	11,7
	Orta	62	32,0	67	31,6	40	26,5	193	20,1
	Düşük	67	34,5	61	28,8	44	29,1	283	29,5
	Çok Düşük	33	17,0	50	23,6	31	20,5	287	30,0
Kamu ve özel sektör aktörleri arasında özellikle ekonomik politikalarda istişare (danışma) ne ölçüde vardır?	Çok Yüksek	23	11,9	46	21,7	7	4,6	148	15,4
	Yüksek	33	17,0	63	29,7	21	13,9	233	24,3
	Orta	79	40,7	68	32,1	60	39,7	284	29,6
	Düşük	38	19,6	23	10,8	41	27,2	166	17,3
	Çok Düşük	21	10,8	12	5,7	22	14,6	127	13,3
Devlet politika oluştururken küresel ticaretin yeni kurallarını, finansı ve teknoloji akışlarını ne ölçüde göz önünde bulundurmaktadır?	Çok Yüksek	19	9,8	65	30,7	8	5,3	212	22,1
	Yüksek	23	11,9	50	23,6	26	17,2	222	23,2
	Orta	63	32,5	57	26,9	48	31,8	236	24,6
	Düşük	61	31,4	28	13,2	40	26,5	162	16,9
	Çok Düşük	28	14,4	12	5,7	29	19,2	126	13,2
Vatandaşların adalete eşit erişimi ne ölçüde vardır? (Yasal yardımlar ve diğer hizmetler).	Çok Yüksek	32	16,5	77	36,3	20	13,2	307	32,0
	Yüksek	32	16,5	54	25,5	40	26,5	241	25,2
	Orta	59	30,4	57	26,9	30	19,9	178	18,6
	Düşük	56	28,9	15	7,1	39	25,8	125	13,0
	Çok Düşük	15	7,7	9	4,2	22	14,6	107	11,2
Yargı sisteminde açık karar verme süreçleri (sadece mahkemede yaşananlar değil delil toplama dâhil diğer ilişkili süreçler) ne ölçüde vardır?	Çok Yüksek	30	15,5	66	31,1	15	9,9	212	22,1
	Yüksek	25	12,9	59	27,8	26	17,2	232	24,2
	Orta	73	37,6	66	31,1	49	32,5	254	26,5
	Düşük	48	24,7	16	7,5	42	27,8	158	16,5
	Çok Düşük	18	9,3	5	2,4	19	12,6	102	10,6
Yargı mensupları faaliyetlerinden ne ölçüde sorumludurlar?	Çok Yüksek	28	14,4	51	24,1	8	5,3	177	18,5
	Yüksek	24	12,4	57	26,9	24	15,9	174	18,2
	Orta	65	33,5	62	29,2	25	16,6	258	26,9
	Düşük	57	29,4	26	12,3	57	37,7	180	18,8
	Çok Düşük	20	10,3	16	7,5	37	24,5	169	17,6
İnsan hakları alanındaki uluslararası yasal normlar ulusal hukuk sistemine ne ölçüde dâhil edilmektedir?	Çok Yüksek	12	6,2	64	30,2	21	13,9	240	25,1
	Yüksek	22	11,3	62	29,2	32	21,2	236	24,6
	Orta	70	36,1	54	25,5	34	22,5	255	26,6
	Düşük	58	29,9	23	10,8	37	24,5	126	13,2
	Çok Düşük	32	16,5	9	4,2	27	17,9	101	10,5
Çatışmaların adil çözümünü için adli olmayan süreçler ne ölçüde vardır? (Sivil toplum kuruluşları ve	Çok Yüksek	19	9,8	52	24,5	15	9,9	176	18,4
	Yüksek	24	12,4	64	30,2	34	22,5	179	18,7
	Orta	74	38,1	60	28,3	36	23,8	267	27,9

topluluklar gibi)	Düşük	52	26,8	23	10,8	20	13,2	190	19,8
	Çok Düşük	25	12,9	13	6,1	46	30,5	146	15,2
Toplam		194	100.0	212	100.0	151	100.0	958	100.0

Frekans tablosundaki veriler incelendiğinde ifade özgürlüğüne ilişkin bazı sorunların varlığı dikkati çekmektedir. Katılımcılar ifade özgürlüklerinin düşük olduğunu belirtmişlerdir. Burada kişilerin görüş ve düşüncelerini aktarma noktasında problem yaşadıkları ifade edilebilir. Bununla birlikte ifade özgürlüğüne ilişkin gösterge bilgiyi arama, alma ve verme fırsatını etkileyen resmi ve gayri resmi kuralları da göz önünde bulundurmaktadır. Ayrıca medyanın veya diğer resmi veya gayri resmi kanalların, iktidardakiler veya baskın gruplar dışındaki diğer kesimlerin görüşlerini ne kadar iyi yansıttığını da ortaya koymaktadır. İfadeye verilen cevapların yüzdesi dikkate alındığında bilgiyi arama, alma ve verme konularında dolayısıyla açıklık ve şeffaflıkta sorunlar olduğu ve görüşlerin yansıtılmasında tek yanlılığın olduğu çıkarımı yapılabilecektir. İfade özgürlüğü ile birlikte barışçıl toplanma imkânının da kısıtlı olduğu yine verilerden anlaşılmaktadır.

Siyasette ayrımcılık, halka açık tartışmaların kolaylaştırılması, meclisin temsil gücü konularında katılımcıların benzer fikirler beyan ettikleri verilerden anlaşılmaktadır. Siyasete katılım/girme noktasında herhangi bir ayrımcılığın olmadığı, hükümetin politikadaki büyük değişikliklere ilişkin halka açık tartışmaları orta düzeyde de olsa kolaylaştırdığı ve meclisin tüm kesimleri temsil ettiği katılımcıların görüşlerinden anlaşılmaktadır. Bununla birlikte vatandaşların yasama sistemine duydukları saygı noktasında sorunların varlığı da yine verilerden anlaşılmaktadır. Burada saygı duymama hususu bir bütün olarak meclise yönelik olduğu gibi, çıkarılan düzenlemelere uyulmaması da saygı hususunu etkilemektedir. Ayrıca katılımcılar parti içi ve partiler arası rekabetin de düşük olduğunu belirtmişlerdir. Siyasal partiler toplumun istek ve görüşlerinin yansıtılmasının önemli araçlarıdır ve rekabet de demokrasilerde oldukça önemlidir. Vatandaşların talepleri demokratik zeminde kimin daha iyi kendilerini temsil edecekleri noktasında bir rekabeti de ortaya çıkarmaktadır. Rekabet hususundaki eksiklik vatandaşların talepleri noktasında siyasal partilerde bir kaygının olmadığı yönünde bir çıkarım yapılmasına neden olmaktadır. Ayrıca yine rekabetin eksikliği gücün tek elde toplanmasını da sonuç verebilecektir.

Politika yapım süreçlerinde halkın tercihlerinin yansıtılması noktasında bir fikir birliği yokken, yasama organının ve üst düzey bürokratların politika yapım süreçlerindeki etkisinin düşük olduğu yönünde ortak bir kamu söz konusudur. Burada meclisin nispeten pasif kaldığı ifade edilebilecektir. Bununla birlikte yasa yapıcıların halka hesap verebilirliklerinin yüksek olduğu da belirtilmiştir. Burada seçimlerle vekillerin değiştirilebilmesi imkânının etkili olduğu söylenebilir.

Kişisel güvenliğin sağlanması hususunda tam bir başarının olmadığı verilerden anlaşılmalı birlikte yaşam standartlarının sağlanması konusunun güvenliğe nispeten daha iyi olduğu da yine verilerden anlaşılmaktadır. Bunlarla birlikte ordunun hükümete bağlılığı kabul etme ve çatışmaların barışçıl yollarla çözülme oranlarının düşük olması da dikkati çeken diğer bir husustur. Kamu hizmetine girme hususunda liyakatin var olduğu verilerden anlaşılmalı birlikte memurların hesap verebilirliklerinin düşük olduğu da yine tablodan anlaşılmaktadır. Burada özellikle yönetişimde önemli bir ilke olan hesap verebilirlik noktasında birtakım problemlerin olduğu çıkarımı yapılabilecektir. Bilgi ve belgelere ulaşma yani şeffaflık noktasında bir fikir birliği olmadığı anlaşılmaktadır. Burada bilgiyi talep etme, kullanma, yaş, eğitim gibi hususlar etkili olabilecektir. Ayrıca kamu hizmetlerinde eşit erişimde ve memurların kişilerin mülkiyet haklarına saygısı noktasında sıkıntılarının olduğu da verilerden anlaşılmaktadır.

Yönetişimin önemli bir aktörü olan özel sektöre ilişkin olarak tablodaki verilere bakıldığında ekonomik düzenlemelerin firmalara nispeten eşit düzeyde uygulandığı söylenebilecektir. Ayrıca bir işletme ruhsatı almanın etik olmayan işlemlerle (*belirlenmiş kural ve düzenlemelere aykırılık, rüşvet, vb.*) ilişkisi de düşüktür. Bunlarla birlikte ekonomik politikalara ilişkin olarak kamu ve özel sektör arasındaki istişarelerin istenilen düzeyde olmadığı da yine verilerden anlaşılmaktadır. Devletin politika oluştururken küresel ticaretin yeni kurallarını, finansı ve teknoloji akışlarını ne ölçüde göz önünde bulundurduğu hususuna bakıldığında ise bunun orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablodaki verilere bakıldığında vatandaşların adalete eşit erişiminin (yasal yardımlar ve diğer hizmetler) yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yargı sisteminde karar verme süreçlerinde açıklığın, yargı mensuplarının faaliyetlerinden sorumlu olmalarının, insan hakları alanındaki uluslararası yasal normların ulusal hukuk sistemine dâhil edilmesinin ve çatışmaların adil çözümü için adli olmayan süreçlerin etkinliğinin orta ve düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Burada yargıç sorumluluğundan kasıt yargıçların bağımsızlığının ve tarafsızlığının tam olarak sağlanması konusuna ilişkindir. Siyasî müdahaleler ya da yolsuzluklarla kararların etkilenmemesinin sağlanmasıdır.

Yönetişim ölçeği 6 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar siyasi süreçlerdeki katılım, siyasi süreçlerde çıkarların toplanması, bir bütün olarak devlet idaresi, bürokrasi özelinde politika uygulamaları, devlet ile özel sektör arasındaki ilişkiler, özellikle yargı olmak üzere anlaşmazlıkların çözümüdür. Bu boyutlar ile maddeler ve boyutlar kendi aralarında ilişkilidir. Yani her bir boyut diğer bir boyutu etkilemekte ve ondan etkilenmektedir. Bu durum aslında yönetişimin doğasında vardır. Çünkü yönetişim ilkeleriyle ve bununla bağlantılı olacak şekilde kullanılan ölçekte belirtilen boyutlarla varlık bulmaktadır.

Çalışmada frekans tablolarının yanı sıra demografik özelliklerin yönetişim algı ve düzeyine ne tür bir etkisi olduğu da araştırılmıştır ve bu doğrultuda iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ayrıca fark yaratan grubu bulmak adına post hoc analizlerden Bonferroni uygulanmıştır. Aşağıdaki tablolarda yönetişim ölçeği ve boyutları demografik özellikler bağlamında değerlendirilmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Siyasi Süreçlerdeki Katılım Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

<i>Değişkenler</i>		\bar{X}	<i>SS</i>	<i>Test Değeri</i>	<i>P</i>	<i>Bonferroni</i>
Anketin yapıldığı kişi/kurum	İl Göç Müdürlüğü (1)	13.06	3.83	18.195***	0.000*	1>2, 1>4, 3>2, 3>4
	İSO 500 ve ikinci 500 (2)	11.20	3.94			
	STK (3)	13.40	4.00			
	Vatandaş (4)	11.43	4.16			
Cinsiyet	Kadın	11.66	4.13	-1.259**	0.208	
	Erkek	11.93	4.15			
Yaş	0-18 (1)	10.33	4.18	3.234***	0.004*	4>1, 6>1, 7>1
	19-25 (2)	11.36	3.94			
	26-30 (3)	11.83	4.18			
	31-35 (4)	12.27	4.17			
	36-40 (5)	11.91	4.16			
	41-45 (6)	12.08	4.11			
	46 yaş ve üzeri (7)	11.98	4.17			
Eğitim durumu	Okuma yazma bilmiyor (1)	14.00	5.07	11.433***	0.000*	2>3, 2>4, 2>5, 2>6
	İlkokul (2)	14.35	4.05			
	Ortaokul (3)	12.63	4.05			
	Lise (4)	11.72	4.17			
	Üniversite (5)	11.40	4.04			
	Yüksek lisans/doktora (6)	11.33	3.88			
İş gücüne katkı durumu	Çalışan (1)	11.85	4.08	5.264***	0.000*	1>2, 3>2, 4>2, 5>2
	Öğrenci (2)	10.80	3.91			
	Çalışmıyor (3)	11.98	4.50			
	Emekli (4)	12.52	4.42			
	İşveren (5)	12.92	3.77			
Gelir düzeyi	0-1000 (1)	11.17	4.18	4.491***	0.000*	2>1, 3>1
	1001-2000 (2)	12.89	4.54			
	2001-3000 (3)	12.37	4.31			
	3001-4000 (4)	11.67	4.17			
	4001-5000 (5)	11.14	4.15			
	5001+ (6)	11.98	3.93			
İkamet edilen şehir	İstanbul (1)	11.26	4.13	7.746***	0.000*	2>1, 6>1
	İzmir (2)	12.66	4.29			
	Konya (3)	12.22	3.95			
	Gaziantep (4)	12.07	3.53			
	Hatay (5)	11.56	4.40			
	Kahramanmaraş (6)	13.16	3.65			

* p<0.05, ** Bağımsız t testi, *** Tek yönlü varyans analizi

Yukarıdaki tablo incelendiğinde anketin yapıldığı kişi/kuruma göre siyasi süreçlere katılım boyutu anlamlı bir farklılık göstermektedir. Burada İl Göç Müdürlükleri ile STK'ların puanlarının ISO 500 ve ikinci 500'deki firmalar ile vatandaşlara göre yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Katılım yönetiminde önemlidir ve içerisinde pek çok hususu barındırmaktadır. Türkiye'de her ne kadar yerel yönetimlere yönelik reformlar yapılsa da daha ziyade merkezî bir yönetim anlayışı söz konusudur. Bu bağlamda İl Göç Müdürlüklerinin puanlarının yüksek çıkması bu anlayışla da uyumludur. Bununla birlikte STK'ların puanlarının yüksek çıkması önemlidir. Ancak vatandaş ve özel sektördeki katılımcılar için aynı şey söylenemeyecektir. Katılıma yönelik olarak bu kesimlerin puanlarının düşüklüğü yönetim anlayışı açısından dezavantajlı bir durum olarak değerlendirilebilir.

Katılım boyutu yaşa göre değerlendirildiğinde 0-18 yaş arası grubun en düşük puana sahip olduğu anlaşılmaktadır. Burada gençlerin kendilerini yeterince ifade edemedikleri, tercihen ya da zorunlu bir şekilde sistemin dışında kaldıkları çıkarımında bulunulabilir. Ancak gençlerin toplumun dinamik yapısı olarak özellikle sisteme dâhil edilmeleri önem arz etmektedir. Eğitime ilişkin bir değerlendirme yapıldığında ise eğitim seviyesi düştükçe katılım puanının yükseldiği görülmektedir. Bu şaşırtıcı bir sonuçtur. Eğitim seviyesi yükseldikçe katılımın dolayısıyla kendini ifade etmenin, görüş ve düşünceleri paylaşabilmenin ve bunlarla bağlantılı olarak hesap sorabilmenin artması beklenirken tersi bir durum söz konusudur. Burada kişilerin çekindikleri birtakım hususlar nedeniyle puanlarının düşük çıktığı söylenebilir. Bununla birlikte daha düşük eğitim seviyesindeki bireylerin konuya bakış açısının farklı olması, katılımdan çok fazla beklentilerinin olmaması gibi durumlar da bu kişilerin puanlarının yüksek çıkmasına yol açabilecektir.

Gelir durumuna göre bir karşılaştırma yapıldığında en düşük puanın en düşük gelir grubuna ait olduğu görülmektedir. Bu hususta ekonomik kaygıların ön plana çıktığı söylenebilir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi de buna yönelik bir kanıt olarak değerlendirilebilecektir. Katılımcıların ikamet ettikleri şehirler göz önüne alındığında ise İzmir ve Kahramanmaraş'ın en yüksek puanlara sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Siyasi Süreçlerde Çıkarların Toplanması Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

<i>Değişkenler</i>		\bar{X}	SS	<i>Test Değeri</i>	<i>P</i>	<i>Bonferroni</i>
Anketin yapıldığı kişi/kurum	İl Göç Müdürlüğü (1)	15.17	4.93	20.735***	0.000*	1>2, 3>2, 4>2, 1>4, 3>4
	İSO 500 ve ikinci 500 (2)	11.87	4.43			
	STK (3)	15.38	5.43			
	Vatandaş (4)	13.46	5.19			
Cinsiyet	Kadın	13.78	5.19	0.889**	0.374	
	Erkek	13.54	5.17			
Yaş	0-18	13.13	4.99	1.083***	0.370	
	19-25	13.27	5.07			
	26-30	13.38	4.93			
	31-35	14.15	5.15			
	36-40	13.63	5.52			
	41-45	14.01	4.81			
	46 yaş ve üzeri	13.73	5.59			
Eğitim durumu	Okuma yazma bilmiyor (1)	17.69	6.59	22.290***	0.000*	1>4, 1>5, 1>6, 2>3, 2>4, 2>5, 2>6
	İlkokul (2)	17.46	5.35			
	Ortaokul (3)	15.29	5.29			
	Lise (4)	13.91	5.12			
	Üniversite (5)	12.91	4.91			
	Yüksek lisans/doktora (6)	12.11	4.44			
İş gücüne katkı durumu	Çalışan (1)	13.55	5.05	3.696***	0.005*	3>2, 5>2
	Öğrenci (2)	12.81	4.77			
	Çalışmıyor (3)	14.24	5.74			
	Emekli (4)	14.35	5.82			
	İşveren (5)	15.00	5.11			
Gelir düzeyi	0-1000 (1)	13.33	5.18	5.194***	0.000*	3>4, 3>5, 3>6, 2>5
	1001-2000 (2)	14.95	5.88			
	2001-3000 (3)	15.07	5.40			

	3001-4000 (4)	13.48	5.37			
	4001-5000 (5)	12.98	4.85			
	5001+ (6)	13.39	4.92			
İkamet edilen şehir	İstanbul (1)	13.30	5.13	3.411***	0.005*	2>1
	İzmir (2)	14.34	5.53			
	Konya (3)	13.27	4.76			
	Gaziantep (4)	13.95	4.23			
	Hatay (5)	13.04	5.41			
	Kahramanmaraş (6)	15.00	5.46			

* p<0.05, ** Bağımsız t testi, *** Tek yönlü varyans analizi

Yukarıdaki tabloya bakıldığında siyasi süreçlerde çıkarların toplanması hususunda İl Göç Müdürlükleri ile STK’ların puanlarının vatandaş ve firmalara göre yüksek olduğu ve vatandaşların puanlarının da firmalara oranla yüksek olduğu görülmektedir. En yüksek puana sahip olan grupların bu durumunun nedeni katılım boyutu ile aynı değerlendirilebilir. Ancak firmaların dışarıda kalması yönetişimin temel aktörlerinden birini dışarıda bırakmak anlamına gelmektedir. Bu durumda yönetim anlayışının tam olarak oluşmamasına neden olmaktadır. Bu maddedeki tutarlılık eğitime ilişkin olarak da söz konusudur. Katılım boyutunda olduğu gibi siyasi süreçlerde çıkarların toplanması boyutunda da eğitim seviyesi düştükçe puan yükselmektedir. Gelir düzeyine göre yapılan karşılaştırmada ise gelir düzeyi 2001-3000 arası olan katılımcıların siyasi süreçlerde çıkarların toplanması boyutu puanlarının 3001 ve üzerindeki tüm düzeylere göre fazla olduğu görülmektedir.

İşgücüne katılım durumuna göre bir değerlendirme yapıldığında çalışmayan ve işveren katılımcıların siyasi süreçlerde çıkarların toplanması boyutu puanlarının, öğrenci olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Burada öğrencilerin gençler olduğu dikkate alındığında yine kendilerini, taleplerini, şikâyetlerini tam olarak iletememeleri, geleceğe yönelik kaygılı olmaları hususlarının çıkar toplanmasında olumsuz bir etki yaptığı çıkarımında bulunulabilir. İkamet edilen şehre bakıldığında ikamet şehri İzmir olanların puanının İstanbul olanlara kıyasla fazla olduğu görülmektedir. Burada da katılım boyutu ile bir tutarlılık olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Bir Bütün Olarak Devlet İdaresi Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

	<i>Değişkenler</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	<i>Test Değeri</i>	<i>p</i>	<i>Bonferroni</i>
Anketin yapıldığı kişi/kurum	İl Göç Müdürlüğü (1)	12.73	3.57	29.935***	0.000*	1>2, 1>4, 3>2, 3>4
	İSO 500 ve ikinci 500 (2)	9.75	3.91			
	STK (3)	12.60	4.64			
	Vatandaş (4)	10.53	4.47			
Cinsiyet	Kadın	10.69	4.40	-1.791**	0.073	
	Erkek	11.10	4.42			
Yaş	0-18 (1)	9.47	4.44	4.848***	0.000*	4>1, 5>1, 6>1, 7>1
	19-25 (2)	10.18	4.39			
	26-30 (3)	10.59	4.31			
	31-35 (4)	11.54	4.28			
	36-40 (5)	11.41	4.46			
	41-45 (6)	11.21	4.11			
	46 yaş ve üzeri (7)	11.23	4.65			
Eğitim durumu	Okuma yazma bilmiyor (1)	13.25	5.07	14.709***	0.000*	1>6, 2>3, 2>4, 2>5, 2>6, 3>5, 3>6
	İlkokul (2)	13.88	4.48			
	Ortaokul (3)	11.82	4.68			
	Lise (4)	10.94	4.46			
	Üniversite (5)	10.52	4.20			
	Yüksek lisans/doktora (6)	9.72	3.94			
İş gücüne katkı durumu	Çalışan (1)	11.02	4.25	6.780***	0.000*	1>2, 3>2, 4>2, 5>2
	Öğrenci (2)	9.65	4.33			
	Çalışmıyor (3)	11.02	4.67			
	Emekli (4)	11.52	5.07			
	İşveren (5)	12.30	4.46			
Gelir düzeyi	0-1000 (1)	10.12	4.40	3.692***	0.003*	3>1
	1001-2000 (2)	11.25	5.30			
	2001-3000 (3)	11.73	4.65			
	3001-4000 (4)	10.84	4.66			

	4001-5000 (5)	10.59	4.23			
	5001+ (6)	11.10	4.10			
İkamet edilen şehir	İstanbul (1)	10.45	4.40	6.191***	0.000*	6>1, 6>3
	İzmir (2)	11.44	4.60			
	Konya (3)	10.74	4.09			
	Gaziantep (4)	11.21	3.77			
	Hatay (5)	11.32	4.63			
	Kahramanmaraş (6)	12.83	4.18			

* p<0.05, ** Bağımsız t testi, *** Tek yönlü varyans analizi

Tablo dikkate alındığında diğer iki boyutla benzer şekilde İl Göç Müdürlükleri ve STK'ların puanlarının diğer iki grup katılımcıya göre fazla olduğu anlaşılmaktadır. Benzer tutarlılık yaş ve eğitim durumu için de geçerlidir. Yaş grubu 0-18 olan grubun puanları diğer gruplara göre düşüktür ve eğitim seviyesi düşük olan grupların puanları diğer gruplara göre yüksektir.

İş gücüne katılım durumu konusunda bir karşılaştırma yapıldığında öğrencilerin puanları en düşük çıkmaktadır ki bu da diğer iki boyutla tutarlı görünmektedir. Ayrıca gelir durumuna bakıldığında ise 0-1000 arası gelire sahip olanların puanlarının yine düşük olduğu görünmektedir. Bu iki hususta da öncelikli ekonomik kaygıların ön planda olduğu çıkarımı yapılabilir. İkamet edilen şehirler kıyaslandığında ise Kahramanmaraş'ta ikamet edenlerin puanlarının İstanbul ve Konya'da ikamet edenlere göre fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Bürokrasi Özeline Politika Uygulamaları Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

<i>Değişkenler</i>		\bar{X}	SS	<i>Test Değeri</i>	<i>p</i>	<i>Bonferroni</i>
Anketin yapıldığı kişi/kurum	İl Göç Müdürlüğü (1)	16.01	3.90	32.734***	0.000*	1>2, 3>2, 4>2, 1>4, 3>4
	İSO 500 ve ikinci 500 (2)	12.03	4.64			
	STK (3)	16.25	4.64			
	Vatandaş (4)	14.35	4.93			
Cinsiyet	Kadın	14.72	4.73	2.171**	0.030*	
	Erkek	14.17	5.01			
Yaş	0-18	14.00	4.96	0.449***	0.846	
	19-25	14.20	4.80			
	26-30	14.28	4.82			
	31-35	14.69	4.80			
	36-40	14.50	5.00			
	41-45	14.43	4.84			
	46 yaş ve üzeri	14.61	5.10			
Eğitim durumu	Okuma yazma bilmiyor (1)	18.75	4.96	14.296***	0.000*	1>3, 1>4, 1>5, 1>6, 2>3, 2>4, 2>5, 2>6
	İlkokul (2)	17.39	5.41			
	Ortaokul (3)	15.21	5.25			
	Lise (4)	14.59	4.88			
	Üniversite (5)	13.95	4.51			
	Yüksek lisans/doktora (6)	13.20	4.90			
İş gücüne katkı durumu	Çalışan (1)	14.18	4.76	4.372***	0.002*	5>1, 5>2
	Öğrenci (2)	14.00	4.61			
	Çalışmıyor (3)	15.17	5.69			
	Emekli (4)	15.27	4.97			
	İşveren (5)	15.91	4.32			
Gelir düzeyi	0-1000 (1)	14.50	5.00	2.329***	0.041*	3>1
	1001-2000 (2)	15.38	5.62			
	2001-3000 (3)	15.21	5.37			
	3001-4000 (4)	14.28	4.65			
	4001-5000 (5)	14.14	4.38			
	5001+ (6)	14.12	4.72			
İkamet	İstanbul	14.13	4.77	2.094***	0.064	

edilen şehir	İzmir	14.99	5.45			
	Konya	14.13	4.40			
	Gaziantep	14.50	4.52			
	Hatay	15.32	4.55			
	Kahramanmaraş	14.71	4.97			

* p<0.05, ** Bağımsız t testi, *** Tek yönlü varyans analizi

Tablodaki veriler ışığında kurumu STK olan katılımcıların bürokrasi özelinde politika uygulamaları boyutu puanlarının, kurumu İl Göç Müdürlüğü, İSO 500 ve ikinci 500’deki firmalar olan katılımcılara ve vatandaşa göre daha fazla olduğu görülmektedir. Kurumu İl Göç Müdürlüğü, İSO 500 ve ikinci 500 firmaları olan katılımcıların puanlarının ise vatandaşa göre daha fazla olduğu görülmektedir. Burada öncelikli puanların STK ve İl Göç Müdürlüklerine ait olduğu görülmekte ve vatandaşlar ise nispeten dışarıda kalmaktadır.

Eğitim durumuna ilişkin veriler karşılaştırıldığında okuma yazma bilmeyen ve eğitim durumu ilkökul olan katılımcıların bürokrasi özelinde politika uygulamaları boyutu puanlarının, diğer eğitim düzeylerindeki katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum yine diğer boyutlarla tutarlılık göstermektedir. İşgücüne katılım durumuna göre bir karşılaştırma yapıldığında ise işveren olan katılımcıların puanlarının, çalışan ve öğrenci olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcılardan gelir düzeyi en düşük olan kişilerin bu boyuttaki puanlarının da en düşük olduğu tablodan anlaşılan bir diğer husustur.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Devlet ile Özel Sektör Arasındaki İlişkiler Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

<i>Değişkenler</i>		\bar{X}	<i>SS</i>	<i>Test Değeri</i>	<i>P</i>	<i>Bonferroni</i>
Anketin yapıldığı kişi/kurum	İl Göç Müdürlüğü (1)	12.55	3.16	31.846***	0.000*	1>2, 1>4, 3>2, 3>4, 4>2
	İSO 500 ve ikinci 500 (2)	9.57	3.72			
	STK (3)	13.07	3.75			
	Vatandaş (4)	10.91	4.22			
Cinsiyet	Kadın	11.14	4.11	-0.095**	0.925	
	Erkek	11.16	4.11			
Yaş	0-18	10.44	4.34	1.525***	0.166	
	19-25	10.82	4.12			
	26-30	10.91	3.95			
	31-35	11.54	4.13			
	36-40	11.44	4.14			
	41-45	11.32	3.96			
	46 yaş ve üzeri	11.19	4.20			
Eğitim durumu	Okuma yazma bilmiyor (1)	14.25	4.51	17.862***	0.000*	1>3, 1>4, 1>5, 1>6, 2>3, 2>4, 2>5, 2>6
	İlkokul (2)	14.10	4.27			
	Ortaokul (3)	12.08	4.30			
	Lise (4)	11.17	4.26			
	Üniversite (5)	10.73	3.77			
	Yüksek lisans/doktora (6)	10.03	3.80			
İş gücüne katkı durumu	Çalışan (1)	11.11	3.99	5.899***	0.000*	1>2, 3>2, 4>2, 5>2
	Öğrenci (2)	10.15	4.03			
	Çalışmıyor (3)	11.87	4.53			
	Emekli (4)	11.80	4.47			
	İşveren (5)	11.88	3.65			
Gelir düzeyi	0-1000 (1)	10.98	4.26	2.529***	0.027*	3>6
	1001-2000 (2)	11.52	4.82			
	2001-3000 (3)	12.08	4.50			
	3001-4000 (4)	10.93	4.30			
	4001-5000 (5)	11.02	3.84			
	5001+ (6)	10.98	3.75			

İkamet edilen şehir	İstanbul (1)	10.79	3.99	3.924***	0.002*	2>1
	İzmir (2)	11.67	4.63			
	Konya (3)	10.94	3.90			
	Gaziantep (4)	11.87	3.46			
	Hatay (5)	11.00	4.23			
	Kahramanmaraş (6)	12.05	3.80			

* p<0.05, ** Bağımsız t testi, *** Tek yönlü varyans analizi

Tablodaki veriler dikkate alındığında devlet ile özel sektör arasındaki ilişkiler boyutunda da İl Göç İdareleri ile STK'ların puanlarının ISO 500 ve ikinci 500'deki firmalara ve vatandaşlara göre yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte vatandaşların puanlarının da firmalardan yüksek olduğu yani en düşük puanın firmalara ait olduğu dikkati çekmektedir. Burada özel sektör ile kamu sektörü arasındaki diyalogda birtakım sıkıntıların var olduğu çıkarımı yapılabilecektir.

Eğitim düzeyi ve işgücüne katılım hususlarında da diğer boyutlara benzer sonuçların varlığı söz konusudur. Eğitim seviyesi en düşük olan katılımcıların bu boyuttaki puanları en yüksektir. Öğrenci olan katılımcıların puanları ise düşük durumdadır.

Gelir düzeyine yönelik bir karşılaştırma yapıldığında geliri en yüksek olanların puanlarının en düşük olduğu görülmektedir. Yani en yüksek gelir grubuna göre devlet ve özel sektör arasındaki ilişkilerin çok fazla iyi olmadığı şeklinde bir çıkarım yapılabilir. İkamet edilen şehre göre bir karşılaştırma yapıldığında ise İzmir'in puanlarının İstanbul'dan daha yüksek olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Özellikle Yargı Olmak Üzere Anlaşmazlıklar Çözümü Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

<i>Değişkenler</i>		\bar{X}	SS	<i>Test Değeri</i>	<i>P</i>	<i>Bonferroni</i>
Anketin yapıldığı kişi/kurum	İl Göç Müdürlüğü (1)	15.63	4.40	32.099***	0.000*	1>2, 3>2, 4>2, 1>4, 3>4
	İSO 500 ve ikinci 500 (2)	11.66	4.63			
	STK (3)	16.21	5.15			
	Vatandaş (4)	13.69	5.31			
Cinsiyet	Kadın	13.92	5.29	0.096**	0.924	
	Erkek	13.89	5.21			
Yaş	0-18	13.45	5.12	0.964***	0.449	
	19-25	13.73	5.10			
	26-30	13.56	5.32			
	31-35	14.37	5.24			
	36-40	13.63	5.51			
	41-45	14.09	4.95			
	46 yaş ve üzeri	14.19	5.36			
Eğitim durumu	Okuma yazma bilmiyor (1)	18.19	6.07	21.476***	0.000*	1>4, 1>5, 1>6, 2>3, 2>4, 2>5, 2>6
	İlkokul (2)	17.92	5.22			
	Ortaokul (3)	15.29	5.29			
	Lise (4)	14.02	5.18			
	Üniversite (5)	13.27	4.91			
	Yüksek lisans/doktora (6)	12.33	5.20			
İş gücüne katkı durumu	Çalışan (1)	13.73	5.16	4.720***	0.001*	3>2
	Öğrenci (2)	13.08	5.02			
	Çalışmıyor (3)	14.85	5.78			
	Emekli (4)	14.84	5.48			
	İşveren (5)	15.03	4.62			
Gelir düzeyi	0-1000 (1)	13.85	5.36	3.116***	0.008*	3>6
	1001-2000 (2)	14.94	6.11			
	2001-3000 (3)	15.01	5.63			
	3001-4000 (4)	13.63	5.25			

	4001-5000 (5)	13.42	4.89			
	5001+ (6)	13.64	4.96			
İkamet edilen şehir	İstanbul	13.53	5.09	2.019***	0.073	
	İzmir	14.33	5.91			
	Konya	13.85	4.64			
	Gaziantep	14.58	4.59			
	Hatay	14.41	5.03			
	Kahramanmaraş	14.52	5.78			

* p<0.05, ** Bağımsız t testi, *** Tek yönlü varyans analizi

Özellikle yargı olmak üzere anlaşmazlıkların çözümü boyutu puanlarına yönelik bir karşılaştırma yapıldığında kurumu İl Göç Müdürlüğü ve STK olan katılımcıların ve vatandaşın, kurumu ISO 500 ve ikinci 500’deki firmalar olan katılımcılara göre puanlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Kurumu İl Göç Müdürlüğü ve STK olan katılımcıların puanlarının ise vatandaşa göre daha fazla olduğu görülmektedir. Burada da en yüksek puanlar İl Göç Müdürlükleri ile STK’lara ait görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları dikkate alındığında ise yine eğitim durumu en düşük olan katılımcıların puanlarının en yüksek olduğu görülmektedir. İşgücüne katılım durumuna bakıldığında ise çalışmayan katılımcıların özellikle yargı olmak üzere anlaşmazlıkların çözümü boyutu puanlarının, öğrenci olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Son olarak gelir düzeyine göre bir değerlendirme yapıldığında gelir düzeyi 2001-3000 arası olan katılımcıların puanlarının, 5001 ve üzeri olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Yönetişim Algısı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

	<i>Değişkenler</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	<i>Test Değeri</i>	<i>p</i>	<i>Bonferroni</i>
Anketin yapıldığı kişi/kurum	İl Göç Müdürlüğü (1)	85.15	19.98	33.596***	0.000*	1>2, 3>2, 4>2, 1>4, 3>4
	İSO 500 ve ikinci 500 (2)	66.08	21.43			
	STK (3)	86.91	25.29			
	Vatandaş (4)	74.37	24.91			
Cinsiyet	Kadın	75.90	24.46	0.089**	0.929	
	Erkek	75.79	24.86			
Yaş	0-18	70.82	25.08	1.874***	0.082	
	19-25	73.56	23.77			
	26-30	74.53	23.82			
	31-35	78.55	24.34			
	36-40	76.52	25.70			
	41-45	77.14	23.67			
	46 yaş ve üzeri	76.93	26.25			
Eğitim durumu	Okuma yazma bilmiyor (1)	96.13	30.24	21.958***	0.000*	1>4, 1>5, 1>6, 2>3, 2>4, 2>5, 2>6
	İlkokul (2)	95.10	25.95			
	Ortaokul (3)	82.33	25.68			
	Lise (4)	76.35	24.95			
	Üniversite (5)	72.79	22.71			
	Yüksek lisans/doktora (6)	68.72	22.30			
İş gücüne katkı durumu	Çalışan (1)	75.44	23.92	5.704***	0.000*	3>2, 4>2, 5>2
	Öğrenci (2)	70.49	23.20			
	Çalışmıyor (3)	79.13	27.49			
	Emekli (4)	80.30	27.71			
	İşveren (5)	83.05	22.99			
Gelir düzeyi	0-1000 (1)	73.94	24.69	3.622***	0.003*	3>5, 3>6
	1001-2000 (2)	80.92	29.02			
	2001-3000 (3)	81.47	27.22			

	3001-4000 (4)	74.82	25.41			
	4001-5000 (5)	73.30	22.92			
	5001+ (6)	75.20	22.96			
İkamet edilen şehir	İstanbul (1)	73.46	24.53	4.268***	0.001*	2>1, 6>1
	İzmir (2)	79.43	27.29			
	Konya (3)	75.15	21.01			
	Gaziantep (4)	78.18	20.83			
	Hatay (5)	76.65	24.44			
	Kahramanmaraş (6)	82.27	22.74			

* p<0.05, ** Bağımsız t testi, *** Tek yönlü varyans analizi

Son olarak araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre yönetim algısı ölçeği puanları karşılaştırıldığında tek tek diğer boyutlarla tutarlı bir durumun varlığı söz konusu olmaktadır. Kurumu İl Göç Müdürlüğü ve STK olan katılımcıların ve vatandaşın yönetim algısı ölçeği puanlarının, kurumu İSO 500 ve ikinci 500'deki firmalar olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Kurumu İl Göç Müdürlüğü ve STK olan katılımcıların puanlarının ise vatandaşlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Buradan en yüksek puana sahip katılımcıların İl Göç Müdürlükleri ve STK'lar olduğu anlaşılmaktadır.

Eğitim durumuna göre bir değerlendirme yapıldığında en düşük eğitim seviyesine sahip olan kişilerin en yüksek yönetim algısı puanına sahip olduğu yine tablodaki verilerden anlaşılmaktadır. Bununla birlikte işgücüne katılım durumu karşılaştırıldığında ise öğrencilerin puanlarının en düşük olduğu dikkati çekmektedir.

Gelir düzeylerine göre yönetim algısı puanları karşılaştırıldığında gelir düzeyi en yüksek olanların yönetişime algısı puanlarının orta düzey gelire sahip olanlara göre düşük olduğu görülmektedir. İkamet edilen şehre bakıldığında ise ikamet ettiği şehir İzmir ve Kahramanmaraş olan katılımcıların yönetim algısı ölçeği puanlarının, İstanbul olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. İfade edilen hususlar göz önüne alındığında yönetişimin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği, tüm boyutlarının birbirleriyle ilişki olduğu çıkarımı yapılabilecektir.

4. SONUÇ

Yönetişim tüm ilke ve bunlarla bağlantılı şekilde ölçekte ifade edilen boyutlarıyla birlikte bir bütündür. Yapılan bu çalışma da bu bütünlüğü tekrar ortaya koymuştur. Çalışmadan elde edilen verilere bakıldığında yönetişime ilişkin birtakım hususlarda bazı sıkıntılar mevcut olduğu görülmektedir. Öncelikle ifade özgürlüğü ve bununla bağlantılı şekilde bilgi arama, alma ve verme konularında sorunlar mevcuttur. Bireyler kendilerini, talep, şikâyet ve eleştirilerini yeterince açıklayamamaktadır. Bu durum açıklık, şeffaflık ve katılım konularına zarar vermektedir. Bununla birlikte parti içi ve partiler arası rekabetin azlığı bir diğer sorun olarak ele alınabilir. Burada vatandaşların temsil edilmesi, toplumsal istek ve arzuların yeterince önemsenmediği çıkarımı yapılabilecektir. Çünkü siyasal partiler demokrasinin önemli bir aracıdır. Rekabet de siyasal partilerin vatandaş temsil etme, isteklerini dile getirme noktasında yarış halinde olmasını ifade etmektedir. Ancak rekabetin azlığı ifade edilen konularda herhangi bir kaygının olmadığı noktasında bir çıkarıma yol açmaktadır. Meclisin politika yapım sürecinde nispeten pasif kalması diğer önemli bir eksiklik olarak ifade edilebilir. Çünkü meclis tüm vatandaşları temsil etmektedir. Politika uygulamalarından en çok etkilenenlerin de vatandaşlar olduğu ve olacağı dikkate alındığında bu konu daha fazla önem arz etmektedir. Ayrıca katılımcıların meclise saygı oranlarının düşük olması da bir diğer sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Memurların hesap verebilirliğinin düşük olması yönetim açısından önemli bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Çünkü yönetişimi mevcut kılan temel ilkelere biridir. Kamu yönetiminde temel amacın kamu yararı ve hizmeti olduğu ve bu hizmeti sunanların da memurlar olduğu göz önüne alındığında hesap vermenin önemi daha da iyi anlaşılmaktadır. Vatandaşlar kendilerine sunulan hizmetlerle ilişkili olarak bu hizmeti sunan kişilere hesap sorma hakkına sahip olmalıdır. Ancak daha önce ifade edilen şeffaflık konusundaki sorunlar buraya da yansımaktadır. Çünkü şeffaflık olmazsa hesap verebilirlik de söz konusu olamayacaktır.

Devlet dairelerinde mülkiyet haklarına saygının çok fazla desteklenmediği verilerden anlaşılmaktadır. Kamu otoritesi konumunda olanlar, özel, ortak veya kamusal mülkiyet haklarına saygı gösterilmesini sağlamada hayati bir role sahiptir. Bu, mülkiyete doğrudan el koymamayı ve suça veya mülkiyete yönelik diğer tehditlere karşı koruma sağlamayı içermektedir. Bununla birlikte yönetişimin temel aktörlerinden biri olan özel sektörün bazı konularda ikinci planda bırakılması da dikkati çeken bir diğer eksiklik olarak değerlendirilebilir.

Yargı ve yargılama sürecine ilişkin olarak da bazı sorunların varlığı dikkati çekmektedir. Burada özellikle açık karar alma süreçlerinin ve yargıç sorumluluğunun düşük olduğu görülmektedir. Ancak şunun belirtilmesi gerekmektedir ki prosedürler açıkça ve sistematik olarak takip edilirse, yargının oynadığı role daha fazla saygı gösterilmesi muhtemeldir. Karar verme, yalnızca mahkeme salonunda olanları değil, örneğin kanıtların toplanma şekli de dâhil olmak üzere, yasal bir davayla ilgili tüm diğer hususları içermektedir. Yargıç sorumluluğundan kasıt ise yargıçların bağımsızlığının ve tarafsızlığının tam olarak sağlanması konusuna ilişkindir. Siyasi müdahaleler ya da yolsuzluklarla kararların etkilenmemesinin sağlanmasıdır. Burada etkili temyiz mekanizmaları ya da yargı kontrolü/denetimi yasal ya da yargısal hizmetlerin hesap verebilirliğini sağlamada etkili olabilecektir.

İfade edilen olumsuzluklarla birlikte siyasete girme konusunda herhangi bir ayrımcılığın olmadığı, milletvekillerin halka hesap verebilirliğinin yüksek olduğu, kamu hizmeti için işe alımlarda liyakatin ve vatandaşların adalete eşit erişiminin nispeten yüksek olduğu, işletme ruhsatı almak ile etik olmayan davranışların ilgisinin nispeten düşük olduğu ifade edilmesi gereken olumlu durumlardır. Olumlu ve olumsuz durumlarla birlikte demografik özelliklerin yönetim algı ve düzeyinde etkili olduğu da önemli bir diğer veridir.

Yönetişim algı ve düzeyine ilişkin olarak her ne kadar olumlu hususlar söz konusu olsa da yukarıda açıklanan olumsuzluklar nedeni ile Türkiye’de yönetim düzey ve algısının istenen seviyelerde olmadığı ifade edilebilecektir. Türkiye’de yönetim ve ilkeleri çeşitli kanunlara yansımış, kalkınma planlarında, Yerel Gündem 21’de, orta vadeli programlar ile Cumhurbaşkanlığı yıllık planlarında yer almıştır. Bunlar dikkate alındığında ülkede yönetime ilişkin çeşitli adımların atıldığı görülmektedir. Ancak bunların yönetimi istenen düzeylere çıkarmadığı da yapılan çalışma sonucundan anlaşılmaktadır. Bu nedenle ifade edilen eksiklikler giderilir, tüm sektörler karar alma sürecine daha fazla dâhil edilir ve demografik özellikler de dikkate alınırsa yönetim algı ve düzeyinin daha iyi noktalara geleceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- AKPINAR, Mahmut (2011), “*Gün Işığında Yönetim Açısından Türk Kamu Yönetiminde Açıklık ve Şeffaflık Sorunu*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.16(2), ss.235-261.
- ASLAN, Muhammed Miraç & BULUT, Yakup (2022), “*İklim Değişikliğine Dirençli Kentlerin Oluşumunda Yenilikçi Yaklaşımlar: İklim Değişikliği Yönetimi ve Enerji Verimli Binalar*”, **Kent Akademisi**, S.15(3), ss.1023-1036.
- AYDIN, Ahmet Hamdi (2013), **Kamu Yönetimine Giriş**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2.Baskı.
- BAYRAKTAR, Fesih (2015), “*Yönetişim Paradigması ve Neoliberalizm: Çelişki ve Kopuş Mu Uyum ve Süreklilik Mi?*”, **Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.2, ss.71-94.
- BULUT, Yakup, AKIN, Soner, & KAHRAMAN, Ömer Fuad (2017), “*Kamu Politikalarının Oluşturulmasında Sivil Toplum Kuruluşlarının Etkisi*”, **Strategic Public Management Journal**, S.3(6), ss.23-34.
- ÇELİK, Abdullah (2013), “*Kent Yönetimi Bağlamında Kent Konseyinin İşlevleri Üzerine Bir Değerlendirme*”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.14(2), ss.215-229.
- ÇUKURÇAYIR, Mehmet Akif (2012), “*Yönetim Süreçlerinde Açıklık: ‘Open Government’ ve Yerel Yönetimler*”, **Yerel Politikalar Dergisi**, S.1, ss.1-15.
- DEMİRCİ, Mustafa (2013), “*Yönetişim, Otorite ve Meşruiyet*”, **Yönetişim: Türk Kamu Yönetimine Yansımaları** (Ed. Fatma Neval Genç), Çizgi Kitapevi, Konya, ss.1-62.
- DEMİRKIRAN, Özlem, ESER, Hamza Bahadır ve KEKLİK, Belma (2011), “*Demokrasinin Tabana Yayılması, Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Bağlamında Bilgi Edinme Kanunu*”, **Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, S.3(2), ss.169-192.
- DOORNBOS, Martin (2001), “*Good Governance: The Rise and Decline of a Policy Metaphor?*”, **Journal of Development Studies**, S.37(6), ss.93-108.
- ERYILMAZ, Bilal (2016), **Kamu Yönetimi**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 9.Baskı.
- GÖZLÜGÖL, Said Vakkas (2013), “*Uluslararası Hukuk Boyutuyla Hukukun Üstünlüğü*”, **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.17(1-2), ss.1423-1453.

- GÜLER, Birgül Ayman (2003), “*Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye*”, **Praksis Dergisi**, S.9, ss.93-116.
- GÜNDOĞAN, Ertuğrul (2013), “*Yönetişim: Kavram, Kuram ve Boyutlar*”, **Yönetişim** (Ed. Mehmet Akif Çukurçayır, Hacer Tuğba Eroğlu), Çizgi Kitapevi, Konya, ss.15-56.
- KOÇAK, Süleyman Yaman ve ÖZTEPE CİĞEROĞLU, Mısra (2012), “*Yönetişim Yaklaşımı Açısından Kamu Yönetimi Etiği*”, **Yönetişim ve Yönetim Ekseninde Kamu Yönetimi** (Ed. Fatma Neval Genç), Ekin Yayınları, Bursa, ss.87-110.
- LEFTWICH, Adrian (1993), “*Governance, Democracy and Development in the Third World*”, **Third World Quarterly**, S.14(3), ss.605-624.
- PARLAK, Bekir (2011), **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, MKM Yayıncılık, Bursa.
- RHODES, Roderick Arthur William (2007), “*Understanding Governance: Ten Years On*”, **Organization Studies**, S.28(8), ss.1243-1264.
- ROSENFELD, Michel (2014), “*The Rule of Law and the Legitimacy of Constitutional Democracy*”, **Hukuk Kuramı** (Çev. Volkan Aslan), S.1(2), ss.30-61.
- TAŞ, İbrahim Ethem ve DURGUN, Sadegül (2022a), “*Gelenekselden Dijitale Şeffaflığın Dönüşümü*”, **21. Kamu Yönetimi Forumu (KAYFOR) Bildiriler Kitabı** (Ed. Murat Ercan, Kürşad Emrah Yıldırım, Mustafa Karaca), 24-26 Mart 2022 – Eskişehir, Efe Akademi Yayınları, İstanbul, ss.480-504.
- TAŞ, İbrahim Ethem ve DURGUN, Sadegül (2022b), “*Hesap Verebilirliğin Yeni Yüzü: Çevrimiçi Hesap Verebilirlik*”, **Yerelden Globale Tüm Boyutlarıyla Kamu Yönetimi** (Ed. Şahin Karabulut), Gazi Kitapevi, Ankara, ss.279-288.
- TEK TURAN, Hande (2013), “*Yönetişim ve Yeni Kamu Yönetimi*”, **Yönetişim: Türk Kamu Yönetimine Yansımaları** (Ed. Fatma Neval Genç), Çizgi Kitapevi, Konya, ss.63-85.
- TEKELİ, İlhan (1996), “*Yönetim Kavramı Yanı Sıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine*”, **Sosyal Demokrat Değişim Dergisi**, S.3, ss.45-54.
- TORTOP, Nuri, İSBİR, Eyyüp Günay, AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin ve ÖZER, Mehmet Akif (2012), **Yönetim Bilimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 9.Baskı.
- TUTAR, Hasan ve ALTINÖZ, Mehmet (2017), “*Hesap Verebilirlik Bağlamında İç Denetim ve Sorun Alanları: Eleştirel Bir Analiz*”, **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.8(15), ss.225-248.

Analysis of the Digitization Process of Turkish Public Administration Based on the Perspective of Digital Government Index and E-Government Development Index

Türk Kamu Yönetiminin Dijitalleşme Sürecinin Dijital Yönetim Endeksi ve E-Devlet Gelişmişlik Endeksi Açısından Analizi

Sefa USTA

Assoc. Prof. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey University,
Faculty of Economics and Administrative Sciences,
Department of Political Science and Public Administration,
sefausta@kmu.edu.tr <https://orcid.org/0000-0003-3846-7987>

Makale Başvuru Tarihi: 08.11.2022

Makale Kabul Tarihi: 19.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Gökhan BİLİCİ

Lecturer, Selçuk University, Akören Ali Rıza Ercan Vocational School,
Banking and Insurance Department, gokhanbilici@selcuk.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-8446-1928>

ÖZET

Modern devletlerin 15. ve 16. yüzyıllarda feodalizmin yıkılmasıyla başladığı düşünüldüğünde, devletlerin günümüze kadar olan süreçte çok farklı işlevler üstlendiği görülmektedir. Buna paralel olarak teknolojinin getirdiği gelişmeler çerçevesinde kamu hizmetlerinin sunumu da gelişmiştir. Bu noktadan hareketle çalışma kapsamında öncelikle geleneksel devlet anlayışından dijital devlete uzanan süreç genel hatlarıyla ele alınmıştır. Ardından Türkiye'nin dijitalleşme süreci incelenmiş ve Cumhurbaşkanlığı bünyesinde kurulan Dijital Dönüşüm Ofisi hakkında bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca, WASEDA Üniversitesi tarafından oluşturulan "Dijital Devlet Endeksi" ve Birleşmiş Milletler "E-Devlet Kalkınma Endeksi" verileri kullanılarak veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, WASEDA Dijital Devlet Endeksi bağlamında Türkiye'nin dünyadaki yerini karşılaştırmalı bir şekilde değerlendirmektir. Ayrıca Birleşmiş Milletler E-Devlet Gelişmişlik Endeksi temel alınarak "e-devlet gelişimi, e-katılım, çevrimiçi hizmet endeksi, telekomünikasyon altyapı endeksi ve beşerî sermaye endekslerinin" yıllara göre dağılımı karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Türkiye'nin dijitalleşme sürecinin farklı endeks verileri ışığında incelenmesi çalışmayı farklı ve önemli kılmaktadır. Betimsel yöntem ve istatistiksel verilerin kullanıldığı çalışmada, araştırma verileri kapsamında Türkiye'nin son 20 yılın dijitalleşme serüveni dikkate alındığında dijitalleşme sürecinde önemli ilerlemeler kaydettiği görülmüştür. Sonuç olarak, dijitalleşmenin, kamu hizmetlerinin konum gözetmeksizin online olarak aktarıldığı, bürokratik engelleri azalttığı, hız ve esneklik getirdiği, vatandaşların işlerini kolaylaştırdığı Türk kamu yönetiminde bir paradigma kayması olduğu çalışmanın temel iddiasıdır.

ABSTRACT

Considering that modern states began with the collapse of feudalism in the 15th and 16th centuries, states have assumed very different functions in the process up to today. Parallel to this, the delivery of public services has evolved in the context of the advances brought by technology. In this context, the study first discusses the shift from traditional to digital states in general terms. Then, Turkey's digitalization process was examined and information about the Digital Transformation Office established within the Presidency was included. Data from WASEDA University's "Digital State Index" and the United Nations' "E-Government Development Index" were also collected and analyzed. The main purpose of the study is to evaluate Turkey's place in the world using the WASEDA Digital State Index and to compare it with other countries. In addition, based on the United Nations E-Government Development Index, the distribution of "e-government development, e-participation, online service index, telecommunication infrastructure index and human capital indexes" according to years was analyzed comparatively. Examining Turkey's digitalization process in the light of different index data makes this study unique and important. The study used a descriptive method and statistical data, and it was found that Turkey has made significant progress in its digitalization process over the past 20 years. The study's main conclusion is that digitalization is a paradigm shift in Turkish public administration, as it allows for the online delivery of public services regardless of location, reduces bureaucratic obstacles, brings speed and flexibility and facilitates the work of citizens.

Anahtar Kelimeler:

Dijitalleşme,
Dijital Dönüşüm,
Dijital Devlet,
Dijital Devlet Endeksi,
E-Devlet Gelişmişlik Endeksi,

Keywords:

Digitalization,
Digital Transformation,
Digital Government,
Digital Government Index,
E-Government Development Index,

1. INTRODUCTION

The reasons for the digitalization of public administration are generally shown as the development of civilization and technology, globalization, industry 4.0. First, if we need to evaluate civilization and technological advances, humanity has gone through three important periods from hunting to agricultural revolution, from agricultural revolution to industrial revolution and then from industrial revolution to information revolution. Alvin Toffler, one of the first doyens of the information age, in his work "*Third Wave*" written in 1980, deals with these periods in a way that expresses the first wave agricultural society, the second wave industrial society and the third wave information society. Alvin Toffler emphasized that change is not superficial, and that the information age upsets many assumptions using the metaphor of the wave (Mercan et al., 2013:126).

Secondly, when we evaluate globalization, globalization began to affect and transform the fields of state, administration, state-society relations, and public administration at the end of the 1980s. With the emergence of globalization, which is a phenomenon that has changed the nature and character of the state and public administration all over the world, researchers working in the field of public administration and political science have pushed a difference of opinion. The reason for this is those who argue that the nation state will completely disappear and even completely erase the concept of the state from history and that the state will be weakened by those who argue that the state will turn into a new and more functional, supranational form. With the globalization process, the nation state and the centralist dominant structure have changed their shell and transformed from the traditional welfare state to the institutional welfare administrative state. Due to globalization, the traditional centralist management approach in the field of public administration has been moved away and the understandings specific to business management have been developed. In this context, emphasis has begun to be placed on the use of information technologies in order to reduce the state, make it more effective, efficient and effective, and on the other hand, to ensure transparent and honest management. This transformation led to the emergence of a new administrative order and the change in the understanding of the state in the information age (Farazmand, 2006).

Finally, cyber-physical systems and internet of things technologies are used in e-industry 4.0 production systems. Cyber physical systems are technologies that connect the physical world with the cyberspace with the internet. This concept was first used in 2006, and the development of these systems has been going on since 1932. The concept of the Internet of Things was first used in 2011. This concept refers to the ability of objects in the workplace or factory to collect, reproduce and organize data by communicating with each other. Industry 4.0 is the intelligent automation of cyber-physical systems with technologically based, control and advanced connectivity (Gypsumi, 2016:23-25).

Since the acceleration of globalization in the way of transferring information to citizens by state organizations, especially in the 1980s, it is seen that the functioning of the state and the provision of services have become more transparent, accountable and responsive and have been transferred to online channels. In this study, the situation of Turkey was examined by using the indices of the United Nations and Waseda University, where the digital indices of the state are measured.

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

In this part of the study, the transition process from the traditional state to the digital state, the concept of the digital state, the digitalization adventure of the Turkish public administration, the digital transformation office are included.

2.1. From Traditional Government to Digital Government

In the traditional state management model, business processes are based on the parties meeting face to face and making demands on each other. In such a model, the state asks the needy person to write a petition, fill out forms (documents), prepare documents, etc. In the case of the electronic state, all these processes undergo a transformation or disappear completely (Pamukoğlu and Ocak, 2007:59). Therefore, while trying to carry out the transactions of citizens in need, there is no loss of time in the queues that occur while eliminating the obligation to go to the state office. In this respect, the digital state is based on changing / transforming and innovating the service provided to citizens by benefiting from ICTs (Doğan and Ustakara, 2013:4).

The emergence of the digital state first began with a move away from traditional information monopolies and hierarchies in the public sector (Asgarkhani, 2005:466). This period has been beginning in the world since the early 1980s (Aktan, 2011:190). In traditional public administration, the process is based on a hierarchical information flow and interaction model. In this model, information is passively received and transmitted from a single government source to be transferred to designated recipients. In the upward flow of information, feedback from the community flows through a limited number of channels and is integrated into a central government resource. For example, information can be transmitted from elected officials to public officials (civil servants operating in a fixed department) and from them to passive citizens. Feedback is usually taken into account during election periods. The digital state is the process of reducing traditional hierarchies in government practices and transforming the flow of information into a two-way environment by introducing governance processes (Asgarkhani, 2005:466-467).

Table 1. Comparison of Traditional Government and Digital Government

Traditional Government	Digital Government
Bureaucratic control, authority and hierarchy	Empowerment of services and community, reduced and blurred hierarchy
Process orientation	Citizen/customer orientation
Administrative functions and confidentiality in data collection	Open-source services and information orientation
Organization based on functional expertise or geographical basis	Removal of barriers between units and integration of units
Decision-making process based on uniform rules and inadequate reporting practices	Decision-making process based on negotiation, confidential control and appropriate reporting
Isolated administrative functions	Integrated resource allocation
Disjointed information technologies	Integrated network solutions
Slow-moving processes	Fast and fluid responses

Source: Chen vd., 2005:193.

In the traditional state, a lot of paperwork is going on in the services provided to citizens, and many public officials are needed to perform these services, and also citizens who want to benefit from the service must be present individually at the state office where the service is provided. This may lead to citizens having to take a break from their own work for hours during this process. Therefore, by linking these services to automation processes, the state provides great savings for both government institutions and citizens and businesses (Fath-Allah et al., 2014:101).

2.2. Digital Government

The use of information and communication technologies in the public sector and the provision of more effective, efficient and transparent services by states force states to digitally transform. With digital transformation and updated legal regulations, the digital state emerges. Through the integration of digital technologies into the public sector, governments are changing the way they work and organize, and are using new digital tools. Thus, governments are adapting their approaches to public service delivery, policy-making, participation, and cooperation into the digital age. In order for governments to successfully meet the expectations of citizens and businesses, new digitally developed approaches need to be implemented (OECD, 2019).

The concept of e-government can still be used in the sense of digital state today. For this reason, in order to fully understand the digital government, the concept of e-government should be emphasized first. First, the concept of e-government was included in the reports of reform studies in the USA in 1993. In addition to the concept of digital state, concepts such as virtual state and online state have also been used instead of (Sobacı and Yıldız, 2012:5-6). When it comes to the state that provides public services over the Internet, e-government comes to mind, while the digital state; e-business includes various services such as e-democracy, e-voting, e-participation, e-procurement, e-government and open government (Veit and Huntgeburth, 2014:10).

In this parallel with the developing digital technologies, the types of services are increasing day by day and this diversity brings with it a complexity. For this reason, the themes of the services provided by the digital government have been gathered in four main categories and this confusion has been tried to be eliminated. These are: e-services, e-governance, e-democracy and e-politics. While issues such as citizen participation with e-democracy, financial transparency and open government are discussed, elements such as planning and

personnel problems are addressed in the e-management category. Another category, e-services; service delivery, accessibility, government websites. The elements of conducting research and regulation on issues related to technology adoption are also discussed in the e-policy category (Gil-Garcia et al., 2018:638-639).

2.3. The Digitalization Adventure of Turkish Public Administration

With the use of information technologies in public administration, there is an expectation that organizational efficiency will increase and bureaucracy will decrease at the same time. Although the use of information technologies in public administration is primarily focused on speed and efficiency, it has become a necessity of the digital age, especially with the widespread use of the internet. The reason for the use of information technologies in the public sector is that the public sector is a slow-moving, ineffective structure and the belief that faster, more efficient public services should be provided with the use of information technologies (Öktem and Aydın, 2005:5).

When Turkey's five-year development plans are examined, it is observed that policies are created with the idea that planned development activities will be more successful with the effective and efficient work of the public sector. For the first time, in the Third Five-Year Development Plan (1973-1977), under the heading of "the problem of public administration", it was stated that the public sector should be flexible enough to keep up with modern developments in the world. In the Seventh Five-Year Development Plan (1996-2000), it was stated that the use of computer technologies in the public sector should be given importance. In the Ninth Five-Year Development Plan (2007-2013), it is stated that the prevalence and effective use of information and communication technologies will be important for all existing organizations and Turkey. The Tenth Development Plan (2014-2018) emphasizes that e-government services should be increased for more effective, transparent, citizen-oriented public service delivery, and at the same time, ICT purchases in the public sector should be increased. The eleventh Development Plan (2019-2023) specifies the importance of digital transformation for the industrial sector. The use of digital technologies (*cloud computing, artificial intelligence, big data, etc.*) to improve public services and processes is mentioned (Hisoğlu Koç, 2020:64-65).

The projects and studies carried out in order to realize the digital transformation due to the transition to the information society in the public sector in Turkey since 1993 are listed as follows (Republic of Turkey Strategy and Budget Directorate, 2021):

- IT and Economic Modernization Report
- Turkish National Information Infrastructure Master Plan Project
- E-Commerce Coordination Board
- KamuNet
- E-Turkey Initiative
- E-Transformation Turkey Project
- Information Society Strategy Action Plan
- T.R. Presidential Digital Transformation Office

In the study in question, only information about the digital transformation office was provided in order not to be separated from the subject integrity.

2.4. Digital Transformation Office (DTO)

On 24 June 2018, the Turkish Public Administration, which de facto became a presidential request, brought with it new policy actors. Digital Transformation Office is one of the 4 offices established to eliminate bureaucracy as a reflection of the new public administration understanding under the Presidency with the Presidential Decree No. 1, which was published in the Official Gazette dated July 10, 2018 and numbered 30474. In the Presidential Decree of the Republic of Turkey (2018), offices are defined as "*structures that operate directly under the Presidency, obtain the data and information needed for the formulation of public policies for the relevant field and prepare and/or plan appropriate policy recommendations related to them*" (Akman and Çetin, 2019:228; Tamer and Övgün, 2020).

The duties of the Digital Transformation Office are briefly listed as follows (Presidency of the Republic of Turkey, 10.07.2018, K: 2018/30474):

- To lead the digital transformation in the public sector in accordance with the presidential policies, to develop e-government platform applications and to integrate institutions into this process.
- To prepare the digital transformation roadmap to be followed by the public sector.
- To provide cooperation on digital platforms between universities, non-governmental organizations, public sector and private sectors.
- To put forward projects that improve information and cyber security,
- To develop applications that implement and coordinate big data and artificial intelligence technology in the public sector.
- To increase the use of domestic and national technologies in the public sector.
- To effectively present the cost of digital technologies to public institutions and organizations.

2.4.1. Digital Transformation Office (DTO) Projects

DTO, which has been working since 2018, has implemented various projects for the digitalization of the public sector in coordination with the private sector, universities and non-governmental organizations. These projects are: AçıkVeri (Open Data), Digital Turkey, E-Correspondence, Idea Marathon, Hackİstanbul, KamuNet, KAYSİS, TekDurak, National Data Dictionary, 81 Cyber Heroes (Presidency of the Republic of Turkey, 2021). The contents of these projects are presented below from the website of the Presidential Digital Transformation Office of the Republic of Turkey:

- **Open Data Portal Project:** It is a project implemented for the development of artificial intelligence and innovative technologies in the public sector. In order to meet the data need for advanced technologies, it aims to produce value from data by sharing "*anonymized and confidentialized data*". Thus, by interacting with public institutions and other authorities, effective, transparent and accountable public services and economic growth-oriented governance can be achieved.
- **Digital Turkey Project (DTP):** This project, which existed before DTO, was presented to the service of citizens by developing various versions (such as 1.0, 1.1) with the work of the office. The main purpose of the development of this project is to reduce bureaucracy, to provide services on more digital platforms for citizens to benefit from more Digital Turkey platforms and thus to save time and money.
- **E-Correspondence Project:** This project, which has been ongoing since 2011, aims to make the official correspondence of public institutions and organizations in electronic environment in a secure manner. The new version of the E-Correspondence project is being developed by DTO.
- **Idea Marathon and Hackİstanbul Project:** The main purpose of these projects is to design new services on Digital Turkey and e-Transformation with the participation of university students and young people and to raise awareness about cyber security.
- **KamuNet Project:** It is a project put forward to improve the existing KamuNet network and minimize cyber security risks.
- **KAYSIS Project:** It is an information management system that transfers all kinds of information about public institutions and organizations to the electronic environment with the basis of legislation and integrates Digital Turkey applications from a single center. The main purpose of the project is to standardize the activities of public institutions in electronic environment, to ensure the determination of bureaucratic processes, to plan the work of Digital Turkey, to record the development of the state organization in the electronic environment.
- **TekDurak Project:** This project, which aims to provide all citizens with access to public service delivery on the electronic platform, has started to be developed with the addition of 32 new services to the E-Government Portal.

- **National Data Dictionary Project:** Studies are carried out within the scope of this project to ensure language unity in information systems in the public sector. In this direction, it is within the scope of the project to ensure terminology unity, to make a national data inventory and to develop models.
- **81 Cyber Hero Project:** This is project “TÜSİDAM” (Turkey Strategic Technology Transformations Research Center) under the auspices of DTO. This project, which aims to raise awareness of cyber security among young people, has been implemented in 20 provinces. Within the scope of this project, trainings are organized under various main headings related to cyber security.

To summarize DTO will contribute to the digital transformation of the Turkish Public Administration by coordinating both the digital applications within the state itself and the digital applications of the state with the citizens, contributing to the development of domestic digital applications, and gathering the needed digital applications on a single platform (Avaner and Fedai, 2019:160).

3. WASEDA UNIVERSITY WORLD DIGITAL GOVERNMENT RANKING COUNTRY ASSESSMENT REPORT AND TURKEY

Table 2 shows the ranking of the digital government scores of the countries of the world. Denmark takes the first place; Singapore is the second place, and the United Kingdom is in third place. Turkey is ranked 48th in Waseda University's world digital government rankings. Turkey, which has a young population, is a country with the potential to climb higher in the world ranking. The rapid establishment and adaptation of distance education and remote working systems during the Covid-19 pandemic process has led to significant progress in the ICT sector (WASEDA Survey Part II, 2021:325-326).

Table 2. World Digital Government Comprehensive Ranking (2021)

No	Country	Score	No	Country	Score	No	Country	Score
1	Denmark	94.2748	23	Italy	81.4697	45	Vietnam	69.0893
2	Singapore	94.0520	24	Belgium	80.4378	46	Chile	68.2531
3	UK	93.9841	25	Thailand	79.6510	47	Mexico	68.1738
4	USA	93.7210	26	Russia	79.5482	48	Turkey	67.8051
5	Canada	90.9754	27	Spain	78.7469	49	China	66.6266
6	Estonia	90.1617	28	Hong Kong	76.5967	50	Macau	66.2558
7	New Zealand	90.0918	29	Oman	76.4807	51	Georgia	65.9696
8	South Korea	88.1366	30	Saudi Arabia	76.4124	52	Bahrain	65.5004
9	Japan	87.6184	31	Kazakhstan	75.2545	53	Romania	65.2758
10	Taiwan	87.3255	32	Philippines	73.2548	54	Kenya	63.8613
11	Australia	87.2496	33	Malaysia	73.2088	55	Argentina	60.4899
12	Sweden	86.8587	34	Indonesia	72.9366	56	Egypt	59.2642
13	Finland	86.5711	35	Uruguay	72.4353	57	Peru	58.9727
14	Netherlands	86.0419	36	Portugal	72.3409	58	Brazil	58.9361
15	Switzerland	85.3347	37	South Africa	71.1474	59	Morocco	58.1522
16	UAE	83.6673	38	India	70.5637	60	Costa Rica	57.3152
17	Iceland	83.5351	39	Colombia	70.5028	61	Pakistan	56.9483
18	Norway	83.0516	40	Israel	70.2476	62	Nigeria	55.4067
19	Ireland	82.9404	41	Brunei	69.8509	63	Fiji	54.8498
20	Germany	82.6809	42	Lithuania	69.5926	64	Tunisia	54.2517
21	Austria	82.3929	43	Czech	69.4843			
22	France	81.7544	44	Poland	69.2256			

Source: Waseda University Institute of D-Government Survey Part-I, 2021.

- **Network Infrastructure Preparedness:** According to the Waseda University index, Turkey is in the 49th position in network infrastructure. According to January 2021 data, Turkey has approximately 66 million internet users. About 71% of the country's population has access to social media. On the other hand, about 91% of the population has mobile internet access. (WASEDA Survey Part II, 2021:326).

- **Management Optimization:** Turkey's electronic government goal and program have been integrated with the "National Development Plan and Information Society Strategy". 2016–2019 "National e-Government Strategy and Action Plan" is one of the important steps taken in the digital transformation and progress of public administration. In order to achieve Turkey's 2023 goals and contribute to the development of the country, it becomes important to implement this action plan. The aim of this plan is to increase the living standards of citizens through e-Government (WASEDA Survey Part II, 2021:326).
- **Online Service:** In 2005, MERNIS made open to public institutions and institutions to access citizens' identity information. Another development was made in the case of public procurement. Since 2010, public tenders have started to be carried out electronically through EKAP (Electronic Public Procurement Platform). Waseda University is ranked 33rd in Turkey in the online service index (WASEDA Survey Part II, 2021:327).
- **National Portal:** Turkey created an electronic state gateway in 2008 where people and companies have access to many services. Public institutions and organizations offer many services to the use of citizens through this electronic door. The national portal serves at <https://turkiye.gov.tr> (WASEDA Survey Part II, 2021:327).
- **E-Government Promotion:** The development plan approved by the parliament in Turkey aims to increase the country's position and social welfare vis-à-vis the countries of the world. The initial development plan of the presidential system of government focuses on social welfare and includes a number of proposals for the fair realization of economic distribution. The sections related to e-Government in the plan are located in the "E-Government Applications in Government Services" section. Improving the quality of public services through the digitalization of the state 11. It is highlighted in the development plan (WASEDA Survey Part II, 2021:327-328).
- **E-Participation:** In Turkey, information flow between public institutions and organizations, data communication is provided through "KamuNet" over a secure network closed to the internet as of 2019, 39 public institutions and organizations have been connected to this network. E-Participation is realized with the participation of citizens through the e-Government portal (WASEDA Survey Part II, 2021:328).
- **Cyber Security:** Cyber security is becoming a very important element for states in ensuring national security. In the circular issued by the Presidency, the importance of cyber security is emphasized. It is also mentioned that the solutions related to the issue are produced and the necessary developments are made (WASEDA Survey Part II, 2021:328).
- **The use of Emerging ICT:** The ICT market in Turkey was growing by approximately 22% per year, and in 2020, the ICT sector was projected to grow between 5% and 10%. By 2020, the ICT market capitalization was expected to be worth 189 billion Turkish Liras. In order to activate big data and artificial intelligence applications, universities, public institutions and organizations and non-governmental organizations are working jointly and an artificial intelligence strategy is being developed in accordance with the Presidential annual program (WASEDA Survey Part II, 2021:329).

4. UN E-GOVERNMENT DEVELOPMENT INDEX

UNDESA "United Nations Department of Economic and Social Affairs" has been given the opportunity to provide access to information and data through practical one access to governments, public institutions, non-governmental organizations and researchers. UN e-Government data (from 2003 to 2020) contain information on member states available in comparative tables. The survey reveals the systematic report of 193 member states on the use of information and communication technologies "efficiency, effectiveness, transparency, accountability, access to public services and citizen participation" for development (UNeGovKB, 2022).

4.1. UN E-Government Development Index and Turkey

Mathematically, the E-Government Development Index (EGDI) is the weighted average of normalized scores on the three most important dimensions of e-government, namely (UNeGovKB Survey, 2022:269):

- The scope and quality of online services quantified as the Online Service Index (OSI)

- The status of the development of telecommunication infrastructure or the Telecommunication Infrastructure Index (TII)
- The inherent human capital or the Human Capital Index (HCI). Each of these indices is a composite measure that can be extracted and analyzed independently.

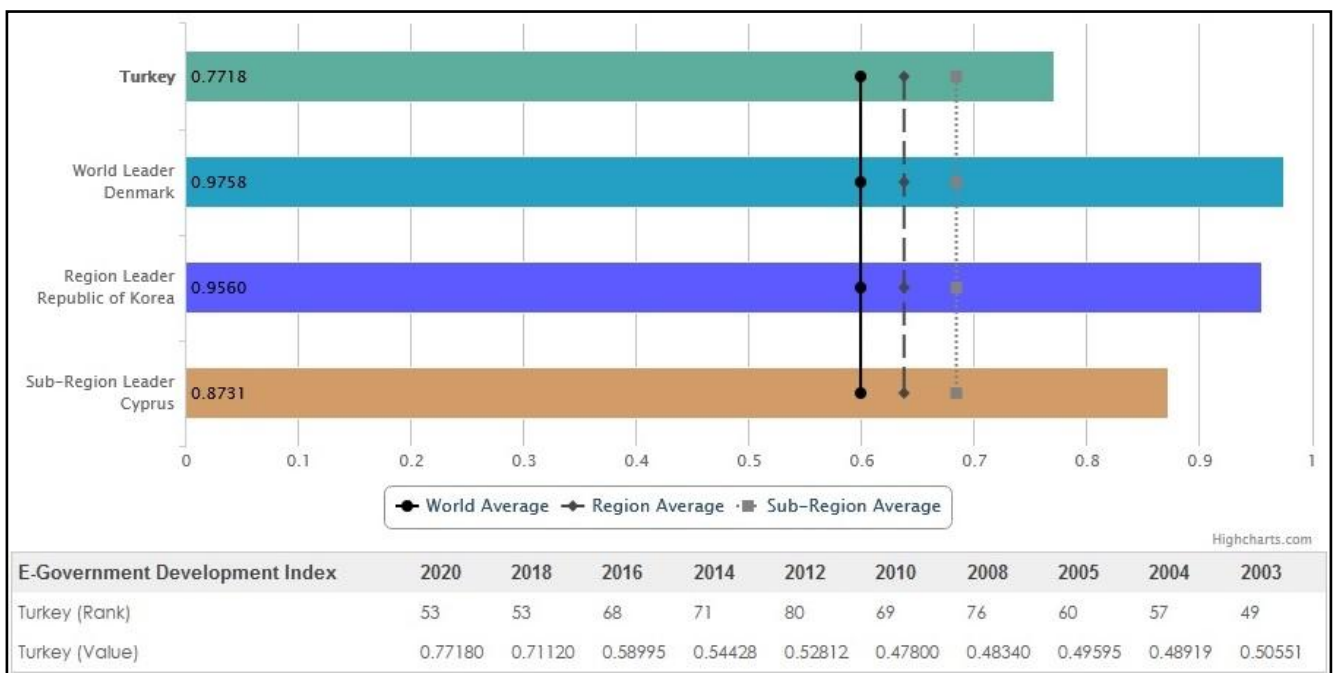
Table 3. EGDI Formula

$$EGDI = \frac{1}{3} (OSI_{normalized} + TII_{normalized} + HCI_{normalized})$$

Source: UNeGovKB Survey, 2022:269

According to the results of the UN e-Government development index, Turkey ranks 53rd in the United Nations as of 2020, while Denmark ranks as the world leader, South Korea as the regional leader and Cyprus as the sub-regional leader.

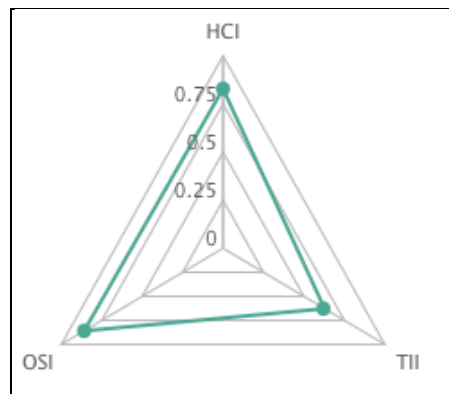
Figure 1. E-Government Development Index (2020)



Source: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/data-center>

Since 2003, while Turkey has not been able to show progress in terms of ranking, we see that it has made significant progress in terms of value.

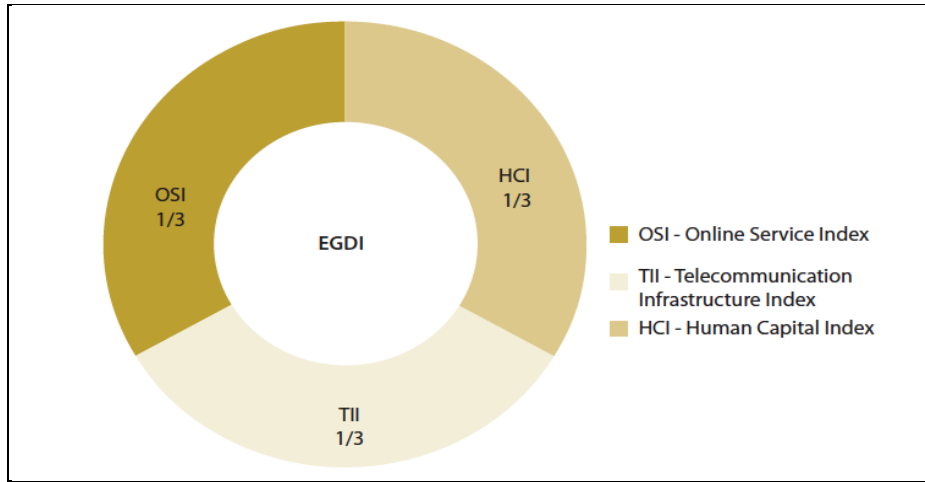
Figure 2. UN E-Government Development Index Average Weight Chart of Turkey as of 2020



Source: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/data-center>

It is seen that the shortcomings that cause Turkey to rank 53rd among 193 countries are mainly due to the lack of telecommunication infrastructure, which has an index score of 0,62. While Turkey has made significant progress in the online services and human resources indices, it is seen that it lags behind in telecommunication infrastructure, another component of the UN E-Government Development Index. In order to have a better e-Government index, it needs to create policies that will improve the telecommunication infrastructure.

Figure 3. The Three Components of the E-Government Development Index (EGDI)



Source: 2022 <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>

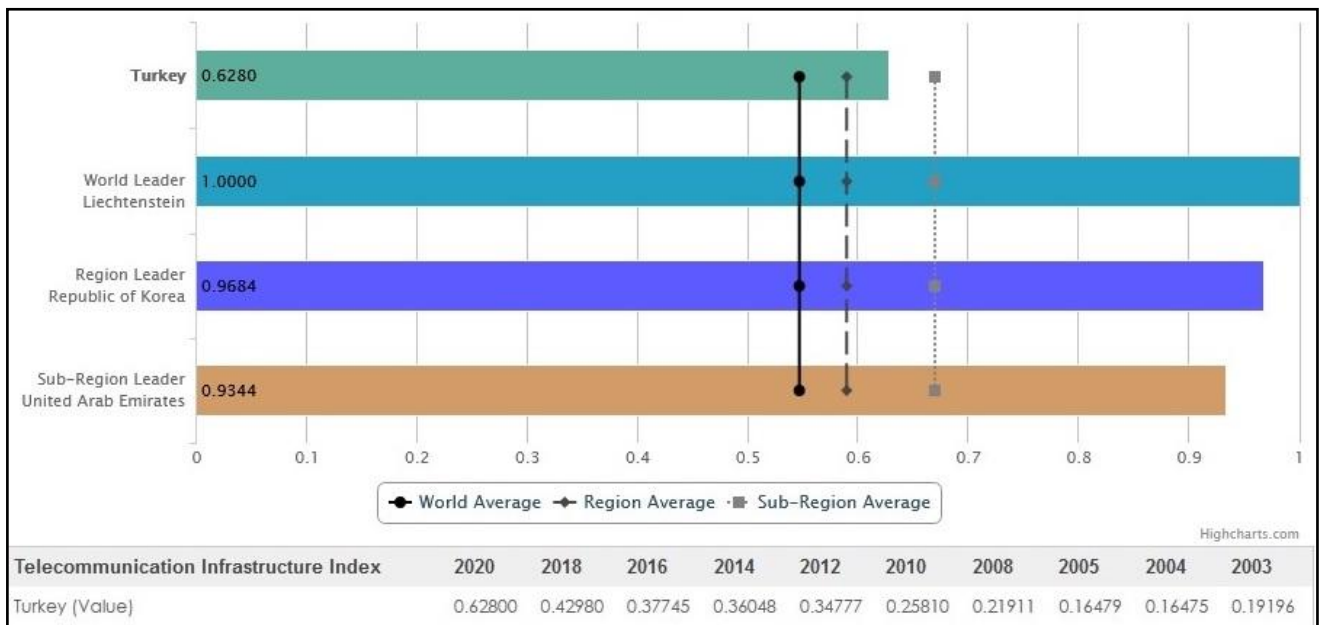
The UN e-Government development index consists of the OSI, TII and HCI indices. In this section, the situation of Turkey will be examined by making information about these indices.

4.1.1. Telecommunication Infrastructure Index

This index is an “*arithmetic average composite of four indicators*” (UNeGovKB Survey, 2022:270);

- Estimated internet users per 100 inhabitants,
- Number of mobile subscribers per 100 inhabitants;
- Active mobile-broadband subscription; and
- Number of fixed broadband subscriptions per 100 inhabitants.

Figure 4. Telecommunication Infrastructure Index (2020)



Source: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/data-center>

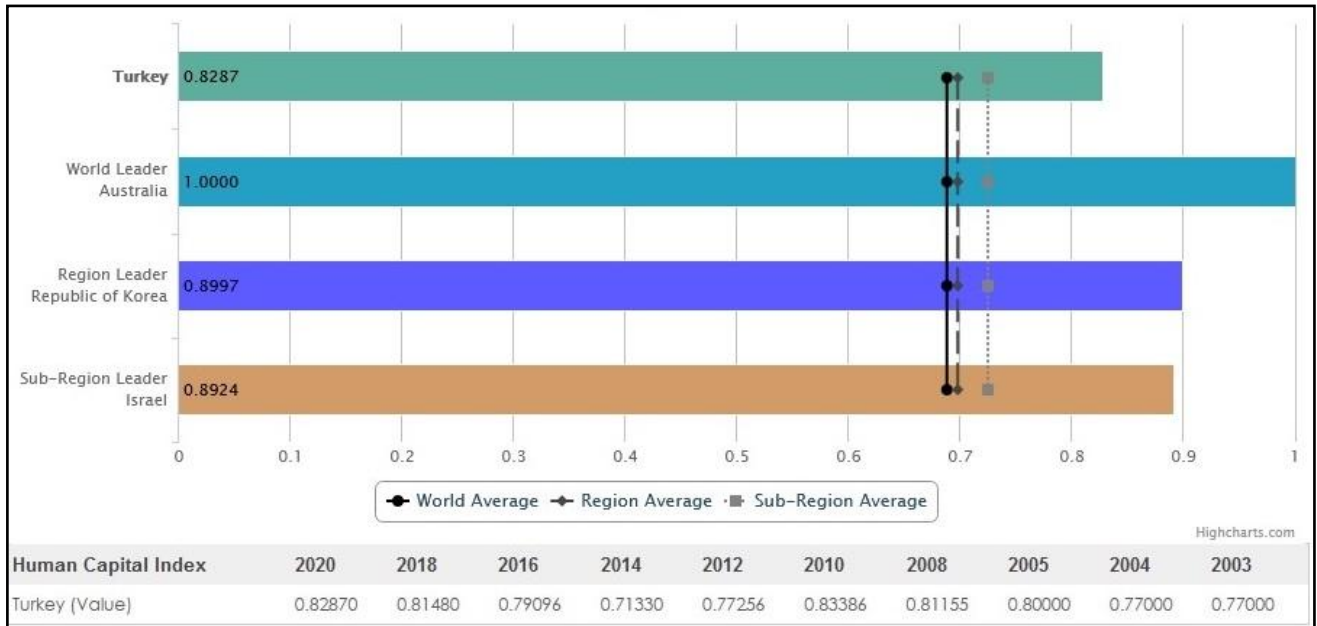
According to the UN E-Government 2020 Index results, Liechtenstein has become the world leader in terms of telecommunications infrastructure. While South Korea took the regional leadership, B.A.E took the Sub-Region leadership. Turkey scored above the World average and the regional average. Although Turkey made a rapid increase compared to 2018, it is observed that it remains below the average in terms of Sub-Region country comparison. From this point of view, it is seen that the steps taken by Turkey in the BTS Action Plan in 2016 achieved success and increased its score. It is also seen that there is still a need for steps to be taken in this area in order to catch the Sub-Region average and increase the index score. It is seen that Turkey has achieved a significant upward momentum since 2003 and reached an increase exceeding three times by 2020.

4.1.2. Human Capital Index

This index consists of four components (UNeGovKB Survey, 2022:273):

- Adult literacy rate,
- The combined primary, secondary and tertiary gross enrolment ratio,
- Expected years of schooling,
- Average years of schooling.

Figure 5. Human Capital Index (2020)



Source: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/data-center>

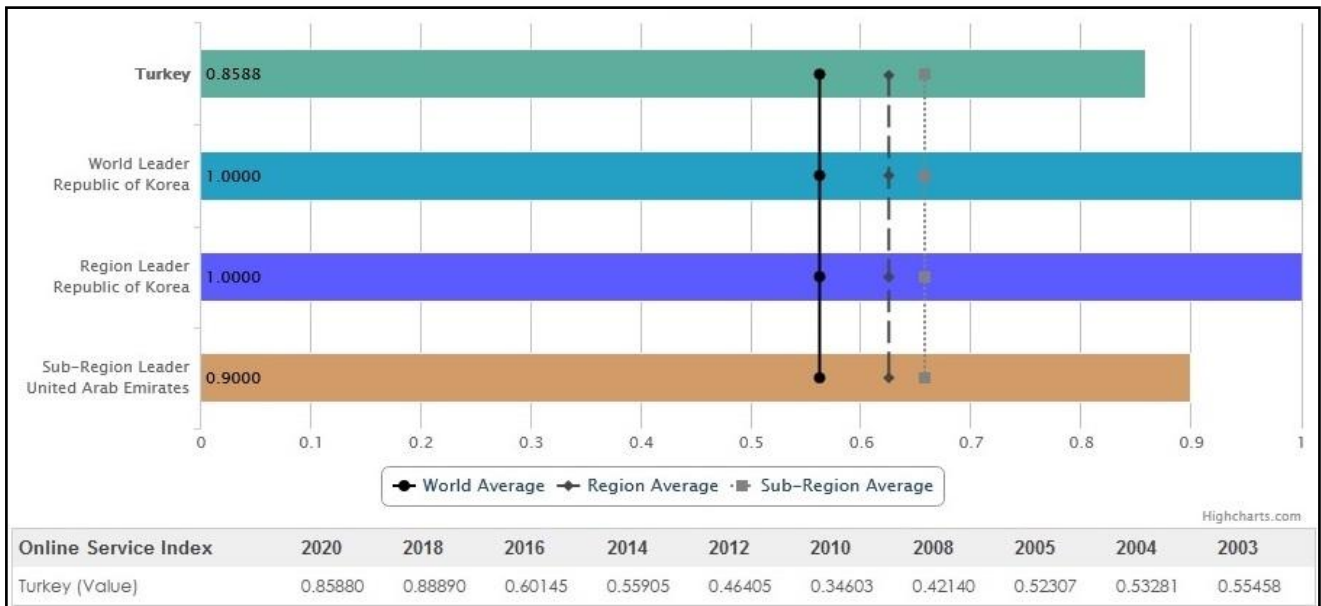
According to the UN e-Government Human Capital Index 2020, the world leader is Australia, the regional leader is South Korea, and the sub-regional leader is Israel. Turkey's position is above the world average, regional average and sub-regional average. When we evaluate it according to the years, there is a general increase in 2003 until 2020 (except for the decline in 2012 and 2014).

4.1.3. Online Service Index

The 2020 Online Services Questionnaire “consists of a list of 148 questions. Each question calls for a binary response. Every positive answer generates a more in-depth question inside and across the patterns. The outcome is an enhanced quantitative survey with a wider range of point distributions reflecting the differences in the levels of e-government development among Member States. To arrive at a set of Online Service Index values for 2020, along with 14 UN staff members and 18 interns who has worked for the Survey, a total of 212 online United Nations Volunteer (UNV) researchers from 98 countries covering 69 languages, assessed each country’s national website in the native language, including the national portal, e-services portal and e-

participation portal, as well as the websites of the related ministries of education, labor, social services, health, finance and environment, as applicable” (UNeGovKB Survey, 2022:274-275).

Figure 6. Human Capital Index (2020)



Source: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/data-center>

As of 2020, according to the UN e-Government human resources index, South Korea ranks first in both the world and the region, while the United Arab Emirates ranks first in the sub-regional leadership. Turkey, on the other hand, has managed to rank above the world average, regional average and sub-regional average.

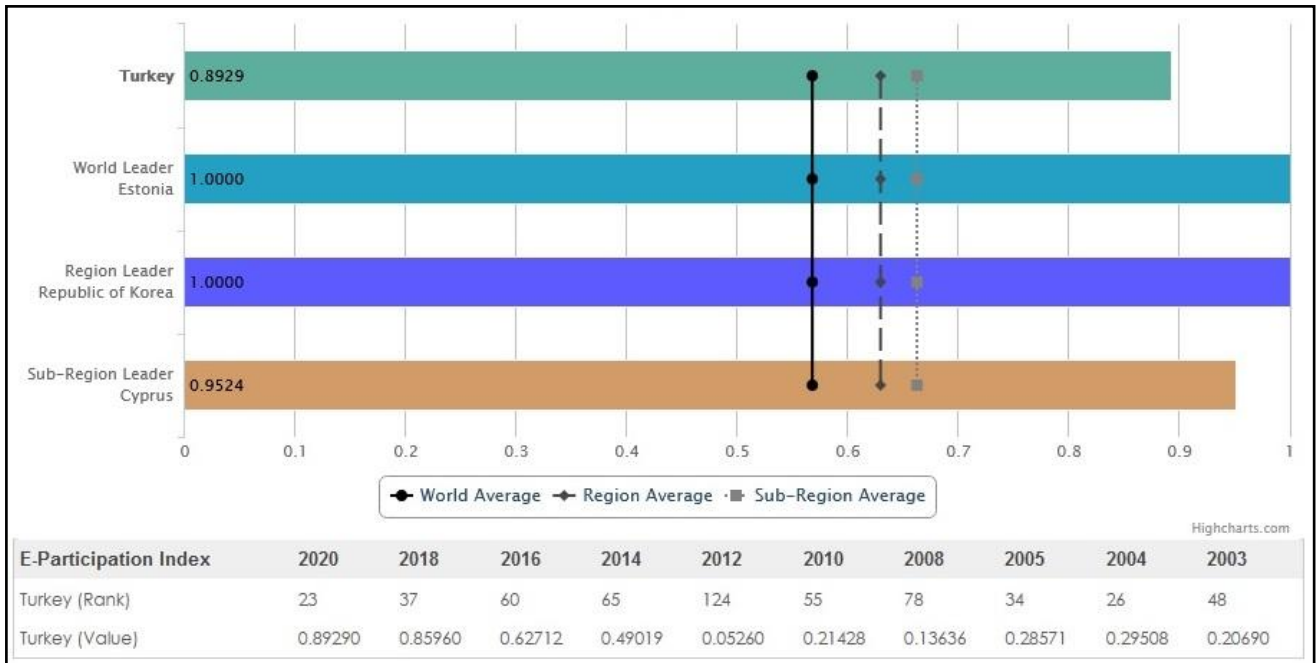
Between 2008 and 2014, Turkey could not develop in terms of OSI scoring and regressed. With the contributions of the Information Society Strategies Action Plan, which was put into practice in 2015, it is seen on the table that it has made rapid progress since 2016.

4.2. UN E-Participation Index

The E-Participation Index (EPI) “is derived as a supplementary index to the United Nations E-Government Survey. It extends the dimension of the Survey by focusing on the government use of online services in providing information to its citizens or e-information sharing, interacting with stakeholders or e-consultation and engaging in decision-making processes or e-decision-making” (UNeGovKB Survey, 2022:288):

- **E-Information:** Enabling participation by providing citizens with public information and access to information without or upon demand.
- **E-Consultation:** Engaging citizens in contributions to and deliberation on public policies and services.
- **E-Decision-Making:** Empowering citizens through co-design of policy options and co-production of service components and delivery modalities.

Figure 7. UN E-Participation Index



Source: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/data-center>

According to the results of the UN e-Participation index, Turkey ranks 23rd among UN members, while Estonia ranks as the world leader, South Korea as the regional leader and Cyprus as the sub-regional leader. It is observed that Turkey, which entered the list from the 43rd rank in 2003, regressed to the 124th rank in the following years. Turkey, which started to climb to the top of the e-Participation index again after 2012, managed to rise to the 23rd place by 2020.

5. CONCLUSION

In the history of societies, a series of developments such as wars, the discovery of new lands, inventions, the invention of steam engines and the industrial revolution, globalization, scientific and technological revolutions, the invention of the Internet and ease of access to information have forced states to transform. In recent history, the idea that globalization will destroy or at least weaken nation states has been on the agenda. Instead of the traditional understanding of the state, the idea that business management techniques can be applied in public administration and that the state will be more effective and efficient has been discussed. Today, while it is emphasized that information and communication technologies should dominate public administration, the state is becoming minimal in a more transparent and accountable situation. All processes in social life have begun to transform digitally. In this study, where the indices are examined globally, we see that countries are in a fierce digitalization race in order to adapt to competition and not to be left behind. In this sense, digitalization means the integration of digital technologies into societies and all segments by countries. Digital transformation does not only take place by transferring data to the digital environment. Digital transformation is taking place with the digitalization process of all business and processes.

Governments have a great job to do to ensure digital return in the public sector. It offers great opportunities for digital governments, societies and economies; It uses technology to deliver open, user-centric, proactive and inclusive public services; redesigns government processes and enables data-driven decisions. Turkey, which is developing with its young population and growing economy, shows rapid growth both in the use of the internet and in the transformation of these technologies as public services. While the studies carried out in Turkey present public information as more easily accessible, it has succeeded in modernizing public services and making them online. The digital transformation office has been one of the most important steps taken in achieving the success of the digitalization of the state and ensuring coordination.

It is surprising that Turkey, which ranks 23rd in the world economic size ranking as of 2022, ranks 48th in the Waseda Digital States Index ranking. In order for Turkey to rise to the top, it should improve its network

infrastructure (49th), start fully implementing the "*National Development Plan and Information Society Strategy*", increase the diversity and quality of online services (33rd), 11. The digitalization emphasis and strategy made in the development plan should be included in the next development plans, resources should be allocated for investments in Turkey's ICT market and packages and programs to encourage the private sector should be prepared.

According to the UN e-Government Development Index, Turkey ranks 53rd among 193 countries. It is seen that the level of development of the infrastructure of telecommunication, one of the components that make up the index, has not developed at an adequate level in Turkey. In order for Turkey to rise to higher ranks, it needs to allocate resources for investments that will improve its telecommunication infrastructure.

Authors who will conduct research on Turkey or different countries can analyze the relevant European Union e-Government Index, World Economic Forum Network Society and Readiness Index, International Telecommunication Union ICT Development Index and World Wide Web Foundation Open Data Barometer Index and OECD Digital Government Indexes comparatively. In this research, Waseda University Index and United Nations Index data were used.

In the digital state indices examined within the scope of the study, it is seen that Turkey's current position and digitalization from past to present draw a successful graph and it is seen that it has managed to rank above the world, region and sub-region ranking in the index analysis.

In the digital age we are in Turkey, we should develop technology and communication infrastructure systems by supporting them with economic progress, and accelerate the digitalization process by increasing the diversity of services to citizens in the digital world. In the process of digitalization, Turkey should take into account the digital e-Government index reports and identify the deficiencies and defects and take steps to solve them.

REFERENCE

- AKMAN, Elvettin and ÇETİN, Melahat (2019), "*Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Bir Yansıması Olarak Dijital Dönüşüm Ofisi*", **IV. Uluslararası Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Sempozyumu Bildiriler Kitabı** (Ed. Mim Sertaç Tümtaş), 5-6 Aralık 2019 - Burdur, ss.223-231.
- AKTAN, Coşkun Can (2011), "*Eski Devlet Anlayışına Karşı Yeni Devlet Anlayışı*", **Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi**, S.3(2), ss.189-206.
- ALÇIN, Sinan (2016), "*Üretim İçin Yeni Bir İzlek: Sanayi 4.0*", **Journal of Life Economics**, S.3(2), ss.19-30.
- ALLAH, Abdullah Fath, CHEIKHI, Laila, QUTAIŞH, Rafa El Al and IDRI, Ali (2014), "*E-Government Portals Best Practices: A Comprehensive Survey*", **Electronic Government an International Journal**, S.11(1/2), ss.101-132.
- ASGARKHANI, Mehdi (2005), "*Digital Government and its Effectiveness in Public Management Reform: A Local Government Perspective*", **Public Management Review**, S.7(3), ss.465-487.
- AVANER, Tekin and FEDAİ, Recep (2019), "*Türk Kamu Yönetiminde Ofis Sistemi: E-Devlet Uygulamalarından Dijital Dönüşüm Ofisine*", **Amme İdaresi Dergisi**, S.52(2), ss.149-172.
- CHEN, Yining, HUANG, Wayne, LI, Di, SHEN, Hui Z., ZHANG, Peng Z. and KLAMO, Lori (2005), "*A Comparative Study of Strategic Issues of Digital Government Implementation between Developed and Developing Countries*", **Electronic Government Strategies and Implementation** (Ed. Wayne Huang, Keng Siau, Kwok Kee Wei), IGI Global Publisher, Hershey, ss.191-213.
- DOĞAN, Kadir Caner and USTAKARA, Fuat (2013), "*Kamuda Bir Yapılanma Dönüşümü Olarak E-Devlet ve E-Yönetişim İlişkisi Üzerine*", **Global Journal of Economics and Business Studies**, S.2(3), ss.1-11.
- FARAZMAND, Ali (2006), "*The New World Order and Global Public Administration: A Critical Essay*", **Comparative Public Administration** (Ed. Eric E. Otenyo, Nancy S. Lind), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, ss.701-728.
- GIL-GARCIA, J. Ramon, DAWES, S. Sharon and PARDO, Theresa A. (2018), "*Digital Government and Public Management Research: Finding the Crossroads*", **Public Management Review**, S.20(5), ss.633-646.

- HİSOĞLU KOÇ, Tuğçe (2020), “*Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşüm: Türkiye’de Kamu Yönetiminin Dijital Dönüşümüne Dair Bir Analiz*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- MERCAN, Nuray, DEMİRCİ, Kemal and OYUR, Emine (2013), “*Alvin Toffler’a Göre Bilgi Çağının Yeni Paradigması: Kaos Teorisi*”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, S.8(1), ss.115-127.
- OECD (2019), “*Strengthening Digital Government*”, **OECD Going Digital Policy Note**, OECD Publishing, Paris.
- ÖKTEM, Mustafa Kemal and AYDIN, Mehmet Devrim (2005), “*Bilgi Teknolojileri ve Türk Kamu Yönetiminde Dönüşüm*”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.23(2), ss.257-282.
- PAMUKOĞLU, Kadri and OCAK, Mustafa (2007), “*Bilişim Teknolojilerinin Devletin Etkinliğindeki Rolü ve İnternet Üzerinden Satış Uygulaması*”, **Harita Dergisi**, S.73(137), ss.54-71.
- Presidential Decree of the Republic of Turkey (10.07.2018 Date and Official Gazette No: 30474).
- SOBACI, Mehmed Zahid and YILDIZ, Mete (2012), **E-Devlet: Kamu Yönetimi ve Teknoloji İlişkisinde Güncel Gelişmeler**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- T.C. CUMHURBAŞKANLIĞI (2021), “*Haberler*”, **T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi Corporate Web Page**, <https://cbddo.gov.tr/haberler/> (Date of Access: 15.08.2021).
- T.C. CUMHURBAŞKANLIĞI (2022), “*Projeler*”, **T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi Corporate Web Page**, <https://cbddo.gov.tr/projeler/#3173> (Date of Access: 15.03.2022).
- T.C. STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI (2021), **Türkiye’de Dijitalleşme Çalışmaları, Bilgi Toplumu Corporate Web Page**, <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/> (Date of Access: 03.11.2021).
- TAMER, Halil Yasin and ÖVGÜN, Barış (2020), “*Yapay Zekâ Bağlamında Dijital Dönüşüm Ofisi*”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, S.75(2), ss.775-803.
- UNeGovKB (2022), “*E-Government Knowledgebase*”, **UN E-Government Survey 2020**, <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/> (Date of Access: 19.04.2022).
- VEIT, Daniel and HUNTGEBURTH, Jan (2014), **Foundations of Digital Government: Leading and Managing in the Digital Era**, Springer Publisher, Berlin.
- WASEDA UNIVERSITY INSTITUTE OF D-GOVERNMENT (2021), “*6th Waseda University-IAC World, Digital Government Ranking 2021 Survey*”, **International Academy of CIO (Part-I)**, https://idg-waseda.jp/pdf/2021_Digital_Government_Ranking_Report_part_I.pdf (Date of Access: 07.05.2022).
- WASEDA UNIVERSITY INSTITUTE OF D-GOVERNMENT (2021), “*6th Waseda University-IAC World, Digital Government Ranking 2021 Survey*”, **Country Assessment Report (Part-II)**, https://idg-waseda.jp/pdf/2021_Digital_Government_Ranking_Report_part_II.pdf (Date of Access: 07.05.2022).

Transformational Leadership and Dynamic Capabilities in Businesses: A Review

İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik ve Dinamik Kabiliyetler: Bir İnceleme

Sezer AYZ

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü, sezerayaz@aydin.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-6374-8652>

Makale Başvuru Tarihi: 05.09.2022

Makale Kabul Tarihi: 27.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Yönetim ve Strateji,
Dönüşümcü Liderlik,
Dinamik Kabiliyetler,
Liderlik Tarzı,
İşletme,

Günümüzde hızla değişen çevre koşulları, bu yeni koşullara uyum sağlayabilecek yeni ve dinamik çalışma gruplarının oluşmasını ve bu gruplara rehberlik edecek yeni liderlik tiplerinin ortaya çıkmasını zorunlu kılmıştır. Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik ve dinamik kabiliyetlerin tüm boyutları ile bu kavramların yerine getirilmesinin işletmeler üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu araştırma, dönüşümcü liderlik ile örgütün dinamik yetenekleri arasındaki ilişkiyi göstermekte ve bunların örgütsel performans üzerindeki doğrudan veya dolaylı etkilerini araştırmaktadır. Araştırma, son liderlik literatürüne dayanmaktadır ve dönüşümcü liderlik ile işletmelerdeki dinamik yetenekler arasındaki ilişkide kullanılan yöntemleri, verileri ve araştırma kaynaklarını incelemektedir. Bu çalışmada kullanılan veriler, son otuz yılda çeşitli araştırmacı ve yazarlar tarafından yürütülen çalışmaların sonuçlarıdır. Araştırmanın bulguları, dönüşümcü liderlerin davranışlarının, çalışanların dinamik yeteneklerini geliştirebileceğini ve yeniliği teşvik edebileceğini göstermiştir. Araştırma bulgularından, dönüşümcü liderlerin özelliklerinin dinamik yeteneklerin yaratılmasına ilham verdiği ve dinamik yetenekler için gerekli kişisel yaklaşımları geliştirdiği görülmektedir. Bu bağlamda tepe yöneticinin dönüşümcü liderlik fonksiyonlarının ve organizasyon yapısının ölçüm dinamiklerini büyük ölçüde etkilemesi beklenmektedir.

ABSTRACT

Keywords:

Management and
Strategy,
Transformational
Leadership,
Dynamic Capabilities,
Leadership Style,
Business,

Today, rapidly changing environmental conditions have necessitated the emergence of new and dynamic working groups that can adapt to these new conditions and the emergence of new leadership types that will guide these groups. In this research, it is aimed to examine all aspects of transformational leadership and dynamic capabilities and the effect of fulfilling these concepts on businesses. This research shows the relationship between the transformational leadership and the dynamic capabilities of the organization and explores their direct or indirect effects on the organizational performance. The research draws on recent leadership literature and examines the methods, data, and research resources used in the relationship between the transformational leadership and the dynamic capabilities in the businesses. The data used in this research are the results of studies conducted by various researchers and authors in the last thirty years. The findings of the research have shown that the behaviour of transformational leaders can enhance the dynamic capabilities of employees and encourage innovation. From the findings of the research, it is seen that the characteristics of the transformational leaders inspire the creation of the dynamic capabilities and develop the necessary personal approaches for the dynamic capabilities. In this context, it is expected that the transformational leadership functions of the top manager and the organizational structure will greatly affect the measurement dynamics.

1. INTRODUCTION

Companies of all types and industries must adapt their strategies to changes in their internal and external environment, and strive to create new systems that allow them to identify trends and current developments (Akkaya, 2020). The survival of the businesses depends on the extent of adaptation to the setting and shaping the behaviors with relation to expectations of the environment on the one hand, and also the harmony of sub-systems on the other hand (Bekmezci, 2013).

While many organizations are engaging with digital transformation, recent analyses of successful projects have indicated that strong organizations enhanced competitive strength is focused not only on the technologies they use but also on the strategies their leaders take (Mariam et al., 2018; Bayram et al., 2022). Efforts to improve the organization make it easier for businesses to respond more quickly to changes and adapt to uncertain environments (Namada, 2018). Given this, there is still a large gap between executives' objectives and the implementation of successful digital transformation programs, requiring the need to illustrate the strategic considerations that support them (Mariam et al., 2018). One of the solutions is to employ experienced and modern leaders (Akkaya, 2020). Organizations face more complex, unpredictable, and uncertain complexities than ever before (Lopez et al., 2017).

Recognizing the organization's external and internal resources and capabilities helps companies perform better. A common definition of dynamic capabilities is the ability of organizations to integrate, create, adjust and configure their strengths and weaknesses according to opportunities and threats (Simon et al., 2015). Strategic capabilities will be useful if the ability to create value for the customer in the organization. A company needs to consequently focus on enhancing those abilities that regard the consumer as a key factor, with a view to maximize the value created for them (Martelo et al., 2012). While other competitors are not able to create such value. Studies on organizational capabilities tend to focus on one aspect of strategic capability or dynamic capability (Simon et al., 2015).

However, in this research, the interest has been given to each aspect of transformational leadership and dynamic capabilities, and its impact on the success of businesses has been considered. In this research, leadership literature, transformational leadership and all related concepts were examined first. Then, the dynamic capabilities of companies, concepts, types and application methods in companies were examined. Finally, the role of transformational leadership and dynamic capabilities in companies and their impact on improving business performance were examined.

2. THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

2.1. History of Transformational Leadership

The transformational leadership paradigm dates back to the 16th century, when Machiavelli's research on the king. According to Harris et al. (2000), Machiavelli studied the characteristics and behavior of leaders to develop a leadership publication within the feudal structure of England. In the early part of this century, based on Eliaeson (2012), Weber gave Machiavelli a similar definition of leadership, using leadership as a source of influence for others, leader is someone who directs and supports the leadership of others to achieve lofty goals.

Burns (1978) and Bass (1985) were the first who mentioned the concept of "*transformational leadership*". They defined transformational leaders as those who guide and inspire their followers to achieve organizational goals. Insight, inspiration, courage, etc. are the words that describe transformational leadership. These are the people who make bankrupt organizations thrive. Transformational leaders have high-level goals and ideas. They lead organizations to a future that is very different from their past. They look like people with high integrity. These people can also cause subordinates to act with a very high morale and have a profound impact on the organization (Stewart, 2006).

2.2. The View of Transformational Leadership

This type of leadership in today's organizations requires a significant change in power relations in the organization or other social systems, from hierarchical to horizontal and with equality (Portugal and Yukl, 1994). Transformational leaders are concerned with long-term goals and focus on followers' performance and development to increase their potential capacity (Haslam et al., 2015). Transformational leadership influences employees' behaviors in their in-role as well as extra-role performance. Transformational leadership occurs when managers expand the interests of their subordinates so that they focus on generating awareness in the organization, organizational strengths, accepting group goals, and motivating other employees (Carter et al., 2014).

The purpose of this work is to expand the focus on group interests instead of individual interests in the organization. These leaders expect their followers to question hypotheses, challenge the status quo, and test their tasks in potentially better ways. They train followers in the power of authority in action and individual initiative (Qu et al., 2015). Transformational leadership is recognized as an effective strategy for managing the environmental changes that modern organizations face. Because these leaders are able to define and express a vision for their organization and their leadership style is such that it affects the variables of individual levels (increasing motivation) and variables of organizational levels (mediating conflict between groups and teams) (Salem, 2015).

Given the definitions of transformational leadership, it is worthwhile to examine transformational leaders and their characteristics and performance. Bass defines a transformational leader as one who empowers followers, motivates them to perform beyond their expectations, and encourages them to pursue collective goals rather than immediate personal interests (Bass, 1995; Lin et al., 2019). These leaders articulate the organization's vision for the future (Haslam et al., 2015).

These leaders change the followers and lead them to grow and develop, in a way that meets their needs and leads to the emergence of new tendencies and values in them. Thus, followers may become leaders as they grow and develop transformational leadership is created by creating a hopeful outlook that changes employees' working conditions (Kordnaeij et al., 2012).

A transformational leader fosters communication among employees in such a way that employees feel they have an exciting job, and this motivation is created by creating a hopeful vision that stimulates employees' minds to develop and create new ideas, resulting in the realization of innovation in the organization and special attention is paid to innovation in the organization in this way, both employees and leaders have higher levels of motivation and strong will (Shahjehan et al., 2019).

In fact, transformational leadership needs to involve the employees in making changes and creating a structure and culture, the main emphasis of which is on innovation, which is a basic and principled method of doing business (Evans and Pfister, 2021). Finally, by playing a role model for followers and encouraging them to create constructive and new thought patterns, as well as developing new ideas and independent thinking, these leaders can positively address the issue of self-leadership in individuals (Salem, 2015).

2.3. Tasks and Functions of Transformational Leadership

The effective and transformational leadership includes the following defined tasks and functions (Lin et al., 2019);

- ***Insight and Mission:*** Effective leaders create insights for their followers about a desirable and meaningful future, linking that transcendent vision to the ultimate mission and mission through which the organization pursues its goals.
- ***Common Values:*** Leaders promote and reinforce popular values that support the organization's vision and mission, as well as the participation of its followers in all organizational matters.
- ***Effective Strategy:*** Effective leaders develop, develop, and ensure rational, normative strategies that enable members of the organization to pursue insights and reflections on shared values.
- ***Empowerment of Employees:*** Effective leaders, through empowerment, enable employees to do what the organization really needs.

- ***Influence, Motivation and Inspiration:*** Transformational leaders penetrate deep into the hearts of followers, motivate them, and inspire their people to do things that are necessary for the future of the organization.

2.4. Components of Transformational Leadership

2.4.1. Ideal Influence

The first factor is called as charisma or ideal influence (Nikoloski, 2015). These leaders are trustworthy, and they give insight to the followers. These leaders, who are also charismatic, are private and encourage others to follow their own perspectives (Northouse, 2021).

Charisma has two behavioral components. First one is the ideal influence that leaders use by serving their followers by addressing their needs, expressing their strong beliefs, and acting as a role model with high morale and ethics, without any desire for personal goals. Inspirational motivations, second one, are created when a leader motivates, inspires, and encourages his followers by increasing the value of their work (Aggarwal and Krishnan, 2013).

People choose to follow charismatic leaders not because of their official power but also because of their extraordinary powers of perception. Therefore, any judgment of a transformational leader who also has charismatic leadership characteristics can easily shape the followers' perceptions of certain behavioral characteristics of leadership (Ekmekcioglu et al., 2018). Behling and Mcfillen (1996) developed a model of a charismatic leadership process based on the behavioral characteristics of the leader and three sets of beliefs that a follower of the leader has. The six behavioral characteristics of a leader include empathy, showing mission, enhancing self-image, reassuring followers of their competence and ability to achieve great opportunities, providing followers who have the opportunity to succeed, or delegating responsibility and removing barriers to the performance of followers of these traits are a combination of personality traits and behavioral patterns (Ejimabo, 2015).

If leadership is transformative, its charisma or ideal influence is insightful and sets high standards for competition (Bass and Steidlmeier, 1999). According to Permana et al. (2021), ideal influence includes ideal characteristics and ideal behavior. Ideal features (Permana et al., 2021);

- Instill pride in members for cooperation and partnership with the leader
- Giving up individual desires for the sake of the group
- Acting in ways that earn the respect of others
- Demonstrate a sense of power and competence
- Sacrificing personal interests for the sake of others
- Assuring others that obstacles will be removed

Ideal behaviors (Permana et al., 2021);

- Talking about their most important values and beliefs
- Clarify the importance of having a strong sense of purpose
- Paying attention to the spiritual and moral consequences of decisions
- Supporting new exciting facilities
- Conversation about the importance of trust in each other

In general, ideal influence includes the following elements (Permana et al., 2021);

- Proven unusual competence
- Celebrating the successes of the followers
- Facing crises
- The use of power for self-interest (Kirkbride, 2006).

2.4.2. Mental Persuasion

Transformational leaders use mental motivation to challenge followers' thoughts, ideas, and creativity, and to recognize their values and beliefs (Sharma et al., 2012). This requires leaders to persuade followers to retest traditional problem-solving methods, while encouraging them to try new and creative approaches to doing things. Leaders encourage followers to try new ideas, but they also emphasize rationality (Keskes et al., 2018). Those with less traditional values are more likely to be open-minded about transformational leaders (Spreitzer et al., 2005). Proponents of persuasion and innovation may upset traditional managers who see this as a threat to their authority (Kolzow, 2014:233). In general, the key elements of mental motivation are (Robnagel, 2017);

- Re-testing the hypotheses
- Recognizing patterns that are difficult to visualize
- The tendency to accept or apply seemingly irrational ideas
- Encouraging followers to re-examine the problems
- Preparing to make changes in the way of thinking

2.4.3. Individual Considerations

This factor reflects the managers who create a supportive atmosphere for individuals. Leaders as mentors and advisors help individuals achieve self-actualization (Northouse, 2021). Such leaders typically display high levels of ethics, trust, integrity, and honesty (Kirkbride, 2006). In general, the key elements of individual considerations are (Ogola, 2017);

- Recognizing the differences between people in terms of strengths and weaknesses and interests and hatreds
- Being an active listener
- Identifying projects based on individual needs and abilities
- Encouraging the exchange of opinions bilaterally
- Promoting Personal Development.

2.5. Strengths and Weaknesses of Transformational Leadership

Transformational leadership has many strengths. Transformational leadership has been extensively researched from a variety of perspectives since its inception. It has been a focal point for extensive leadership research since the 1970s (Smith, 2015). The intuitive power of the transformational leader is very effective. The transformational perspective, which clearly demonstrates adaptability to changes, matches the leader profile in the minds of its followers. The leader clearly shares a vision consisting of a set of goals that are not easy to reach, but also not dreamy, and makes it possible for all followers to be impressed (Hossain Reza, 2019).

Leadership sees transformational leadership as a process that takes place between leaders and followers. It is not only the responsibility of the leader that matters, but also the interaction between the leader and the followers (Lai et al., 2020). Transformational approach also provides deep information and necessary components to all other modern leaders in today's conditions where change is very rapid. While many non-modern leadership styles focus on reward-performance exchange, leaders with a transformational perspective are closely concerned with the needs and development of their followers (Bass, 1999). The mental health, needs, and values of their followers are a priority for transformational leaders. Burns states that transformational leadership involves the efforts of leaders to establish high standards of moral responsibility in followers (Cohrs et al., 2020).

Transformational leadership also has many weaknesses. The first criticism is that the concept of transformational leadership is not plain. Because transformational leadership encompasses a wide range of perspectives, motivating, transforming, building trust, and nurturing (Macit, 2003). The second criticism is the perception that transformational leadership is seen as an innate quality and cannot be acquired through education (Northouse, 2021). The third criticism is that transformational leadership is elitist and anti-populist.

The transformational leadership often plays a direct role in creating change, building vision, and supporting new directions. This allows the leader to act independently of the followers and prioritize his needs over the needs of the followers. This critique, however, has been rejected so that transformational leadership can be as guiding and participatory as it is democratic and authoritarian (O'Leary, 1999). The fourth criticism is that there is a capacity for misuse in transformational leadership. Transformational leadership deals with changing people's values and creating a new perspective on them. But who determines that this new perspective is good (Northouse, 2021)?

3. THE DYNAMIC CAPABILITIES

3.1. History of Dynamic Capabilities

The term dynamic capability was first coined by Pisano, Shuen and Teece in the 1990s and later by Helfat. With the development of dynamic capability theory, he opened a new horizon in resource-based theory. Dynamic capability, like the resource-based approach, emphasizes the performance and competencies of the institution (Theriou et al., 2009). The difference is that dynamic capability emphasizes dynamism, and thus in today's context where change is happening at breakneck speed, only dynamic capability can properly understand and explain how an institution can achieve a sustainable competitive advantage (Ambrosini and Bowman, 2009).

Research shows that dynamic capability is rooted in a resource-based perspective. As Winter (2003) states, dynamic capabilities control the rate at which an organization's resources change, including valuable, scarce, and irreplaceable resources. These resources are very critical for the business to achieve a sustainable competitive advantage. Resource in its broadest sense is the activities, capabilities, capabilities and possibilities that allow organizations to create benefits (Protojerou et al., 2012).

3.2. The View of Dynamic Capability

Regrading switching external environments, with the purpose to consolidate competitive advantage, the organization must renew its valuable resources. Dynamic capabilities enable organizations to influence these ongoing changes and, by creating, expanding and protecting intangible assets, lead to the long-term survival of organizations (Teece, 2007). The basis of dynamic capability is distinctive skills, organizational processes, methods and structures, decision rules and required principles that strengthen the level of recognition, acquisition and reshaping of organizational vessels, is not something that can be easily laid and be created (Teece et al., 1997). In other words, although common components of business success, such as motivation, acquisition of intangible assets, cost control, quality maintenance, inventory and inventory optimization, and others, are essential to success, but in and of themselves (Tseng and Lee, 2014). They will not meet the need to maintain the company's competitive advantage alone. In addition to creativity and innovation and the preservation of intellectual property, access to complementary assets that are essential to maintaining a sustainable success process is essential, and dynamic capability is not in the sense of adapting to the environment but in the sense of adapting and changing it (Ambrosini and Bowman, 2009).

These clarities display those dynamic capabilities are in the common experience of organizational approaches and their function is to alternate the simple supplies of the corporation. The history of the issue suggests that dynamic capabilities are created in the corporation and depend on the movement path of the corporation. It shows that dynamic capability is not an impromptu solution or a spontaneous reaction, and must contain a certain sum of designed facets, that is, it must be reproducible (Abrell, 2007; Schriag, 2007). Zulu and Winter (2007) additionally show that dynamic capabilities are maintainable and that a corporation that creatively but discretely adapts to a set of crises does not use dynamic capabilities. Other definitions also make it clear that the use of dynamic capabilities requires determination and is associated with strategic change. The discussion is about a kind of modification: the purposeful alternation of fundamental resources.

3.3. The Importance of Dynamic Capability

Organizations equipped with dynamic capability weapons are at the forefront of the competitive world. Such organizations not only quickly adapt to the business environment in the first step, but also change and shape the environment in the next steps through their innovations and interactions with other organizations, entities and tools (Day and Schoemaker, 2016). The organization protects, adapts and develops its resources with the power

of dynamic capabilities against the rapidly changing environment and helps maintain the organization's competitive advantage (Protogerou et al., 2012).

Dynamic capabilities enable companies to create, expand and protect intangible assets that lead to the long-term survival of organizations, and organizations equipped with this weapon are constantly at the forefront of the competitive world (Teece, 2007). Such organizations not only quickly adapt to the business environment, but also transform and shape the environment through their innovations and interactions with other organizations, entities, and tools. It is vital to observe that this view does no longer particularly specifies how upcoming important assets are created and the way they scarce, irreplaceable and irreplaceable existing resources are stored and renewed in a changing environment (Ferreira et al., 2020). This is a matter of concern for the dynamic capability landscape. In fact, this perspective is the same resource-based developed perspective and has common features that help us understand how to develop an organization's resource inventory over time and how to maintain competitive advantage (Protogerou et al., 2012).

3.4. Factors Affecting Dynamic Capability

Teece (2007) explains that dynamic capabilities are methods that can be formed through conditions and paths. These strategies consist of coordination and integration, studying, and re-formulation. Positions and paths are internal and external forces that set off and prevent dynamic capabilities. Situations have two parts. The internal position is related to the organization's assets, i.e., technological assets, complementary assets, financial assets, credit assets and structural assets.

On the other hand, the external position refers to the position of the organization in relation to the organizational environment and the market. Teece et al. explain how an organization's position affects the organization's strategic position and how competitive advantage is achieved. Paths are about the past events of the organization and whether the past and present of the organization guide or limit its future (Teece et al., 1997; Shamim et al., 2019).

3.4.1. External Factors

The dynamic capabilities literature acknowledges that dynamic capabilities are essential for coping with changing environments. Of course, they can also be used in environments with mild changes (Teece, 2007). In such environments, capabilities have the details and analysis of stable processes that have predictable results, while in highly variable environments, Simple, noticeably experimental, and fragile strategies with uncertain results. According to this approach, the rate of variability in the external environment affects the dynamic capability of the organization (Winter, 2003).

If it is believed that dynamic capabilities can perform in quite solid environments, some tasks aimed toward growing improvement or growing existing sources may be taken into consideration as dynamic capabilities (Atista-Foguet et al., 2021). For example, it will be expected a scenario in which a corporation begins a chain of commercials to expand its brand. Due to the discovered balance in the corporation's environment, there may be a robust perception related to the previous research that media marketing has an effective role and predictable impact on the brand (Celsi and Gilly, 2010).

Likewise, organizations that fund in R&D hope that resource excellence will result in excellent product design or productive processes. If this works, it will result in a change in underlying resources, and it can be seen how dynamic capabilities can be considered as fixed, repetitive functions (Shamim et al., 2019). Winter (2003) also believes that the rate of alternation in the organization's behavior is a random element in the decision-making to expand and increase dynamic capabilities.

3.4.2. Internal Factors

3.4.2.1. Managers

Many researchers spotlight the main function of managers in their corporation's capacity to conform to new situations. They assert that skilled managers are essential indicators in the improvement of diverse types of dynamic capability. Harold et al. (2007) believe that one of the principal factors of the administration function is the improvement of dynamic corporational capabilities. They argue that managers should be capable of carrying

out tasks: first, they should be capable of well-recognizing modifications of their competitive environment, which include ability modifications in technology, competition, customers, and rules, and second, they should be capable of taking some measurement opposed to them. These are threats and opportunities, which means they are able to reach through the reshaping of tangible and intangible resources to fulfill new challenges.

This focus on the position of managers of how they understand their environment and their frost is an important factor in understanding why and how to develop dynamic capabilities (Shamim et al., 2019). For example, managers who see the environment as complex may have difficulty identifying Which dynamic function to apply and might be avoided to perform it. put simply, dynamic capabilities rely on the dynamics of the environment and managers' perception of their enterprise environment. This shows that the important factor is not the function of the manager or his role in improving dynamic capabilities but also their understanding of which dynamic capabilities, how and where to develop to be important for the ultimate successful implementation of dynamic capabilities (Teece, 2007).

3.4.2.2. Locations and Routes

Situations and paths, as mentioned, depend on both internal and external factors. When it comes to internal factors, organizational and individual learning and being able to master and adapt existing resources are two dimensions that are highly influential in the optimal development of dynamic capabilities.

The discovery and reinforcement of dynamic capabilities can be accomplished by path-based learning systems. Experience and continuous learning have critical value in developing dynamic capabilities (Eisenhart and Martin, 2000). Zulu and Winter (2002) give an explanation for that the understanding evolution cycle allows businesses to alternate the approach they do their work. They argue that the advance of dynamic capabilities comes from the concurrent evolution of the strategies of a hinted aggregate of experience and the activities of creating and articulating explicit knowledge.

According to Teece, the past and the present affect and limit the future, also Teece states that an organization's existing resources and the effect of complexity, causal ambiguity, integration, and interdependence on performance are affected by a variety of dynamic capabilities (Teece ,1990).

3.4.2.3. Other Factors

Dynamic capabilities can also be affected by intra-organizational factors such as trust, leadership and social capital. Other research shows that leadership, being able to design and break dedication, adventure and creating a culture of organizational learning are the factors affecting dynamic capabilities (Torres et al., 2018).

It is important to note that organizations need to find ways to acquire dynamic capabilities. Making the change has always been costly (Fainshmidt et al., 2019); Therefore, if organizations want to keep pace with environmental change and make changes, they must be able to carefully, under the microscope to evaluate their competitors through professional markets and in the process of changing and re-integrating skills from Let others go ahead; But this has not been the case so far; Growing opportunities, then, involve dynamic capabilities that are directly related to current skills and competencies. The dynamism of an institution means its ability to change resources in order to adapt to changing environmental conditions (Teece ,1990).

3.5. Dynamic Capability Components

According to Teece's views, if it is looked at the issue of dynamic capability from a logical perception, it can be classified and outlined as the subsequent components (Teece, 1990);

- *Identify opportunities and environmental threats:* This concept of dynamic capability could be taken into consideration as the process and abilities that make the corporation purposefully and constantly become aware of environmental opportunities and threats.
- *Take benefit of opportunities in the environment:* This concept of dynamic capabilities could be taken into consideration as the strategies, approaches, and abilities that allow the corporation to apply and knowingly use environmental opportunities so as that keep and make a competitive benefit.

- Manage uncertainty and maintain a competitive situation by increasing combinations and rearranging assets (Torres et al., 2018).

The visible and invisible of the organization; Threat control refers to the strategies, approaches, and abilities that allow the corporation to knowingly and constantly manage the threats dealing with its advantages and rearrange the ability to combine assets to increase resilience and the organization responds quickly to threats and environmental movements (Teece, 1997).

According to what has been mentioned and based on the presented division, the dynamic capability is the mechanisms, strategies and capabilities that reason the corporation to consciously and constantly discover opportunities and environmental uncertainties (Khan and Khaliq, 2014).

Using the organization and ensuring the conscious use of environmental opportunities in order to create and maintain competitive advantage, and in addition to the threats ahead, control its advantages and, by combining assets, make itself resistant to environmental threats (Da-Yuan and Liu, 2014). Three important components of dynamic capability are (Chuan and Lu 2000; Tseng and Lee, 2014);

- Having capabilities (for example, having distinct resources)
- Deployment of capabilities (e.g allocation of distinct resources),
- Capability upgrades (for example, dynamic learning and acquiring new capabilities).

Wang and Ahmed considered the three components of adaptability, absorption and innovation as the main dynamic factors (Wang and Ahmed, 2007).

3.6. Types of Dynamic Capabilities

Numerous studies have been conducted to identify dynamic capabilities at the institutional level, and a review of the research literature shows six dynamic capabilities as potential sources for creating a sustainable competitive advantage in small and medium enterprises, which are; perceptibility, absorbability, and capability. Adaptability, innovation capability, networking capability and integration (Tseng and Lee, 2014).

3.6.1. Perceptibility

Perceptibility as one of the major sources of competitive advantage refers to the ability of the organization to learn immediately about customers, competitors and the business environment before competitors (Hosseini et al., 2018). The ability of the organization in the field of learning plays an important role in creating a sustainable competitive advantage and is considered as a resource for recreating the resources of the organization. Also, the ability of the organization in the field of learning plays an important role in the effective implementation of the organization's strategy in practice (Lindblom et al., 2008).

In this regard, the organization seeks to use existing knowledge and on the other hand to develop new knowledge and skills. Having a high level of understanding allows small and medium enterprises to understand the needs of their customers before competitors (Morone and Testa, 2005). Perceptibility basically refers to the ability of the company to apply market intelligence and awareness of market change trends, which in turn allows the company to more accurately predict customer responses to changes. In other words, perceptibility allows institutions to gather valuable market-related information and interpret it in order to achieve sustainable competitive advantage and excellent performance (Alshanty and Emeagwali, 2019).

3.6.2. Absorbency

Ideally, institutions move to the ability to absorb Hayes after achieving perceptibility. Absorption capacity indicates the ability of the institution to identify new information, integrate them and use them in line with the activities of the institution. Absorption capacity is in the field of organizational learning and knowledge management and refers to the ability of the institute to identify, develop and apply external knowledge to create new knowledge (Fan-Yun and Hung-Fan, 2013).

At the level of institutions, the ability to absorb increases through various channels, research shows that institutions with research and development units have a high level of absorption. Other research shows that

adsorption can be a by-product of the institution's production process. Because the institutions that are directly involved in the production process, have a higher absorption capacity than other institutions. Institutions may also invest directly in the ability to attract investment (Alshanty and Emeagwali, 2019).

For example, when an organization invests in teaching new techniques to its staff, they are actually enhancing the absorption capacity of the organization. In other words, organizations that place more emphasis on learning processes have the ability to absorb a high level. Dynamic environments in which newly acquired knowledge becomes usable knowledge will have a higher absorption capacity to create a competitive advantage (Kaur and Mehta, 2016). In addition, the ability to be absorbed through the organizational learning process makes it possible to apply acquired knowledge of the environment to improve business strategies (Volberda et al., 2010).

3.6.3. Adaptability

Adaptability refers to the institution's ability to reshape and coordinate its resources in response to rapid changes in the environment. In other words, adaptability refers to the ability of an organization to reshape its internal processes and resources in response to changes in the pre-competitor environment. In another definition, adaptability is the ability of an institution to identify market opportunities and use them to make a profit (Murta et al., 2012).

In order to increase the adaptability of organizations, it emphasizes features such as increasing the level of compliance of production and business goals of organizations with environmental opportunities, environmental monitoring, analysis of competitors and customers, resource expertise to business activities and rapid response to changes in market conditions (Pisano, 2017).

3.6.4. Innovation Capability

The organization demonstrates dynamic capability by adapting its existing strategies to innovative processes and behaviors, thus demonstrating its innovation capabilities by developing and bringing innovations to the market. In another description, having the knowledge and skills necessary to follow and build on existing technologies and to create newer types means innovation capability (Yilmaz and Akman, 2008).

In principle, innovation is a major competitive advantage in dynamic and changing environments, and research divides the effective factors in improving the innovation of institutions into two categories of external and internal factors (Pisano, 2017). Based on Murta et al. (2012) Internal factors include;

- Knowledge brought to the organization by the workforce and the entrepreneur through previous experience
- Continuous technological advances that enhance the learning process (such as departmental activities)
- Research and Development
- Investment in technology licenses and privileges.

External factors influencing the improvement of the innovative capabilities of the institute are;

- The extent of the organization's communication and interaction with suppliers, customers and government agencies.
- Other institutions can complement the learning circle in the organization.
- Spatial aggregation in the form of clusters leads to cost reduction and specialization of organizations and provides the conditions for further innovation.

3.6.5. Networking Capability

The ability of an individual or organization to build and use relationships to bring about new benefits can be expressed as networking ability. Organizations with desirable networking capabilities, by being in strategic positions of the network, establish beneficial relationships with other partners (Mitrega et al., 2011).

The ability of the organization in the development and application of inter organizational relationships or the so-called network-building ability, is composed of components that are (Walter et al., 2009);

- The activities of the organization in the field of coordination with other partner organizations
- Relative skills of organizations that are acquired as a result of exchanges between individuals.
- Partners' knowledge such as their organized information about competitors
- Internal communication of the company in order to achieve organizational learning during participation.

3.6.6. Integration Capability

Integration capability refers to the ability of the organization to integrate and integrate all the capabilities and advantages that the organization has gained through the processes of perception, absorption, adaptation, innovation and networking and coordinate them in order to achieve competitive advantage in changing environmental conditions (Duchek, 2020).

Slowly Ability to integrate, while improving the performance of the organization, by aligning the internal and external knowledge resources of the organization to achieve the goals and ideals of the organization. The integration enables organizations to effectively manage internal and external change (Parnell, 2015).

4. THE RELATION BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND DYNAMIC CAPABILITIES IN BUSINESSES

In order to understand the relationship between transformational leadership and dynamic capabilities to improve business performance, a good understanding of dynamic capabilities must first be established. Then, by expressing the existing challenges that were discussed in detail in the previous sections, the role of leadership and in particular, transformational leadership is discussed (Teece et al., 1997). When companies are faced with unpredictable and changing markets, having an adequate provision of assets and approaches isn't always sufficient to preserve a competitive benefit (Eisenhardt and Martin, 2000). The intention of the dynamic capabilities technique is to recognize and give an explanation for the competitive benefit of corporations over time. Dynamic capabilities are taken into consideration as a company's capacity to alternate the useful resource base to cope with converting environments (Teece et al., 1997). Similarly, dynamic capabilities consist of the capacity to preserve a wonderful change (Soparnot, 2011). Dynamic capabilities are path-structured and inserted into the organization (Ambrosini et al., 2009). Hence, they're very hard to examine and it's even harder for different corporations to follow them.

The first element of dynamic capability, Sensing, implies a corporation's quickness in examining the situations to discover new marketplace chances. To do this, companies must constantly monitor the effects of environmental changes on customer needs and analyze their product portfolio to ensure that it is consistent with customer demands (Franco et al., 2021).

Second, it is essential to enable the company to make the necessary investments to strengthen the procedures it has. That is, organizations must have policies that align with innovation and leaders who successfully manage innovation processes. Otherwise, it would be quite possible for the organization to be vulnerable to threats and be unable to anticipate potential opportunities and be deprived of competitive advantage (Teece, 2007).

Finally, reassembly needs efficiency in performing modifications that make new product improvements to combine all current strategies with new approaches without missing performance. Displacement and reconfiguration might also contain remodeling of the enterprise version in addition to asset reforming (Capron et al., 1998).

The most important question in this regard is how to develop dynamic capabilities in an organization or company. The answer to this question depends on a correct understanding of the role of managers and their leadership styles in an organization (Salleh and Grunewald, 2013). Ambrosini et al. (2009) pointed that the related function of managerial perception of situational dynamics in defining response to change. Also, according to Helfat et al. (2009), managers' perceptions affect their behavior towards updating their company's resource base, due to the fact it's important to take into account what managers understand related to their surroundings and assets and act accordingly. Generally, managerial functions and leadership methods are crucial factors for dynamic capabilities, and it could be discussed that how senior managers transfer messages affect the regulations and ways they implement to develop the capabilities they want. From this perspective, how

managers behave and their followers' perceptions can be understood using a transformational framework at the strategic level of the organization (Antonakis and Day, 2018).

In the meantime, transformational leadership is considered as a promoter of organizational change with the aim of achieving the identification of followers with the values, mission and vision of the organization (Yılmaz Kozcu and Özmen, 2021). Transformational leadership, which is one of the unique types of strategic leadership, enables both the members of the organization and the organization itself to adapt to change and makes it possible to harmonize the interests of the business and individuals (Antonakis and Day, 2018). By applying transformational leadership ideas, a leader motivates his employees beyond his personal interests. This kind of leadership focus on the significance of leaders' connection with employees, which uses its effect through (1) charismatic behavior. (2) Motivate inspiration for followers. (3) creates intellectual stimulation, and ultimately, (4) provides individual considerations to employees and leads to the flourishing of their capabilities (Cannella and Monroe, 1997).

In general, transformational leadership is much more effective in group situations than in individuals (Junquera and Brío, 2017). Also, the effectiveness of the leader is understandable and observable when the characteristics of the employees are in line with it (Afsar et al., 2017). Therefore, in general, the impact of transformational leadership on the dynamic capabilities of employees in businesses may be due to the role of mediators. For example, Hong (2012) stated in his paper that such efforts (in mediation analysis) are fundamentally important for knowledge creation. Ng and Sears (2012) recommend that social advantages impact the effect of transformational leadership on creative performance. Hernandez-Spalardo et al. (2018) additionally indicated the main mediating function of employees' job-related beliefs is related to the connection between harmonious abilities and company presentation. In addition, different research has proven that aiming at attitude can affect the behavioral approaches that people select to follow their innovation goals (Tung and Yu, 2016). An individual's observation of awareness displays this kind of purpose intention. People who emphasize development are inspired by standards that can be formed through goals or desires, at the same time individuals who pay attention to self-prevention are motivated by tasks, commitments, responsibilities, and avoidance of undesirable things (Lai et al., 2018).

Tung and Yu (2016) additionally studied the mediating function of regulatory emphasis among innovation leadership, consisting of participatory, protective, and fundamental leadership. When organizations are faced with a changing and unpredictable economic climate, sufficient sources and strategies aren't enough to preserve a competitive advantage (Eisenhardt and Martin, 2000). The purpose of the dynamic capabilities method is to recognize and provide an explanation for the competitive advantage of businesses over time (Lopez-Cabrals et al., 2017). The issue is less information is available on how to develop such capabilities. Therefore, it is assumed that leadership, relating to the leadership types of leaders, plays a vital role in this process. Transformational leadership encourages followers to acquire self-oversight and self-management in order to get knowledge of the significance of corporations' aims (Yashuo et al., 2018). Moreover, transformational leaders evaluate the ideas and spiritual desires of their personnel that improves their innovation, and results in corporational changes, and then evaluate the improvement of dynamic capabilities (Schweitzer, 2014).

Dynamic capabilities, in another word, express the corporation's ability to build, expand, and change a set of assets for the ability to respond to rapid change (Helfat et al., 2009). According to Teece (2007), there are three types of dynamic capabilities, including (1) measuring and formulating changes, (2) seizing changes, rearranging resources, and (3) the he corporation's intangible assets to remain competitive. These dynamic capabilities are influenced by leadership in the organization in the form of three basic concepts, namely measurement capability, recording capability and reconfiguration capability (Daniel et al., 2013).

Yao et al. (2007) showed that the absence of praise and confirmation is an obstacle to understanding sharing. Liao (2008) discovered that employees 'beliefs of employers' control over the area and a certain degree of praise were notably associated with the predicted knowledge-sharing function in their reports. During the coordination process, transformational leadership is highly powerful leadership behavior. Thus, with coordination and connection, followers are being encouraged to achieve the organization's goal with leadership support.

5. METHODOLOGY

5.1. Introduction

In each research, a special and unique method should be adopted in the field of data collection and analysis using research sources in line with the research objectives. This section provides the methods, data, and research resources used in the relationship between Transformational Leadership and Dynamic Capabilities in Businesses.

5.2. Purpose of the Research

In this research, in line with the success of businesses, the relationship between transformational leadership and dynamic capabilities will be examined. Therefore, the main purpose of this research is the role of transformational leadership and the dynamic capabilities of organizations and their impact on improving business performance. Therefore, provide a new framework for assessing leadership competencies that is related to the dynamic capabilities of organizations.

5.3. Research Approach and Data Sources

This research is descriptive, qualitative and analytical research based on the collection of secondary data, taken from valid scientific articles. Therefore, the data used are articles and results presented by various researchers and authors in recent years.

5.4. Ethical Considerations

All sources from which the information was obtained are listed with links as possible. All collected data were expressed and processed until the end result emphasized the importance of transformational leadership and dynamic capabilities and their impact on business success, a conclusion that this research seeks to confirm.

6. CONCLUSION

Globalization, mass production and surplus capacity in most markets, time-based competition, mass information and the efficiency of communications and knowledge, as well as the growing power of the customer, are characteristics of contemporary economics and commerce that integrate global markets, complexity and, of course, dynamism. Organizations and businesses that produce and serve are faced with unknown environmental conditions. Organizations are trying to identify, strengthen and improve their capabilities, in order to adapt and complete their knowledge and skills to adapt to this turbulent environment (Manyika et al., 2020).

In such a complex and competitive environment, which is characterized by market saturation and tight competition, lack of strategy on the one hand puts industries in a weak competitive position and ultimately a failure, and on the other hand, the use of the usual approach in strategic planning will be associated with high risks. Therefore, it is necessary to review this process, considering the fundamental factors and new leadership concepts (Bekmezci, 2013).

Knowing the organization's own resources and capabilities can help them perform more successfully. Now, modern businesses believe that they need to integrate the resources of the organization with external factors in order to adapt to the changing environment and that they can make this possible thanks to dynamic capabilities (Teece et al., 1997).

Assessing internal and external conditions and the flourishing of talent and motivation among employees to reach the main goals of an organisation, requires a special style of leadership that is known as transformational leadership. This leadership is a type in which the interests and interests of subordinates are developed and they develop a sense of awareness and acceptance of the goals and missions of the organization (Macit, 2003). Leaders who, by creating new perspectives, formulating and developing insights and inspiring change and innovation, and by motivating followers and creating commitment, responsibility and coordination in them, use organizational factors and elements in such a way that they guarantee the survival of the organization and enable them to grow. These leaders have the ability to act effectively in complex and risky situations and create a sense

in themselves and their subordinates to respond appropriately to potential challenges and opportunities (Abbas and Asghar, 2010).

By changing the attitudes, beliefs, and goals of followers, as well as creating better conditions for understanding leadership perspectives, mission, and goals, transformational leaders make employees more inclined to work hard and challenge, and have a greater sense of cohesion and organizational identity. Thus, the behavior of transformational leadership, by changing the attitudes, beliefs and values of followers, defines their identity based on the organization (Macit, 2003).

Therefore, in this research, the relationship between transformational leadership and dynamic capabilities in organizations and companies was examined and evaluated. Accordingly, by researching the scientific articles published in the last 30 years, first, each of the concepts of "*transformational leadership*" and "*dynamic capabilities*" was examined and evaluated separately, and then their relationship with each other was examined.

Research has shown that leaders with their transformational behaviors can foster innovation among employees and identify innovative ideas given to them by all employees by creating a safe psychological atmosphere. Transformational leaders' attitudes towards developing dynamic capabilities and inspiring their followers in this direction make individuals think that they should focus more on this type of leadership (Asad, 2019). By collecting and filtering information and ideas from their employees, transformational managers choose the ideas that lead to the advent of technologies, client needs, and market feedback. This mission consists of examining and supervising internal and external technological tactics and is defined through investigating, being able to take risks, testing, and creativities (Ojha et al., 2018). In this regard, the CEO's transformational leadership functions are supposed to highly impact the measurement dynamics. In addition, in order to acquire the capability needed to change existing practices, managers must, under conditions of uncertainty, make unbiased judgments not only about the ongoing need and competitive feedback to various growth ways, but also its returns (Teece, 2007). Therefore, the particular degree of transformational leadership and desire related to the behavior is needed to increase any dynamic capability.

REFERENCES

- ABBAS, Wasim and ASGHAR, Imran (2010), "*The Role of Leadership in Organizational Change: Relating the successful Organizational Change with Visionary and Innovative Leadership*", **Independent Thesis Advanced Level**, University of Gävle - Faculty of Engineering and Sustainable Development, IT and Land Management.
- AFSAR, Bilal, BADIR, Yuosre F., SAEED, Bilal Bin and HAFEEZ, Shakir (2017), "*Transformational and Transactional Leadership and Employee's Entrepreneurial Behavior in Knowledge-Intensive Industries*", **International Journal of Human Resource Management**, S.28(2), ss.307-332.
- AGGARWAL, Jyoti and KRISHNAN, Venkat R. (2013), "*Impact of Transformational Leadership on Follower's Self-Efficacy: Moderating Role of Follower's Impression Management*", **Management and Labour Studies**, S.38(4), ss.297-313.
- AKKAYA, Bülent (2020), "*Review of leadership Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: Empirical Research on Managers in Manufacturing Firms*", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.18(36), ss.389-407.
- ALSHANTY, Abdallah Mohammad and EMEAGWALI, Okechukwu Lawrence (2019), "*Market-Sensing Capability, Knowledge Creation and Innovation: The Moderating Role of Entrepreneurial-Oriented*", **Journal of Innovation & Knowledge**, S.4(3), ss.171-178.
- AMBROSINI, Véronique, BOWMAN, Cliff and COLLIER, Nardine (2009), "*Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base*", **British Journal of Management**, S.20(1), ss.9-24.
- AMBROSINI, Véronique and BOWMAN, Cliff (2009), "*What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?*", **International Journal of Management Reviews**, S.11(1), ss.29-49.
- BASS, Bernard M. (1985), **Leadership and Performance Beyond Expectations**, Collier MacMillan Publisher, New York (US).

- BASS, Bernard M. (1995), “*Comment: Transformational Leadership: Looking at Other Possible Antecedents and Consequences*”, **Journal of Management Inquiry**, S.4(3), ss.293-297.
- BASS, Bernard M. (1999), “*Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, S.8(1), ss.9-32.
- BASS, Bernard M. and STEIDLMEIER, Paul (1999), “*Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership*”, **Leadership Quarterly**, S.10(2), ss.181-217.
- BAYRAM, Vildan, ÖZTIRAK, Mesut, ÖZKAN, Ayşegül and AKKAYA, Bülent (2022), “*What is the Moderating Role of Self-Leadership between Employment Hope and Career Optimism*”, **Academy of Strategic Management Journal**, S.21(2), ss.1-11.
- BEHLING, Orlando and MCFILLEN, James M. (1996), “*A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership*”, **Group & Organization Management**, S.21(2), ss.163-191.
- BEKMEZCİ, Mustafa (2013), “*Taking Competitive Advantage by Business Model Innovation*”, **Journal of Celal Bayar University Faculty of Economics and Administrative Sciences**, S.20(1), ss.291-314.
- BONSU, Samuel and TWUM-DANSO, Evans (2018), “*Leadership Style in the Global Economy: A Focus on Cross-Cultural and Transformational Leadership*”, **Journal of Marketing and Management**, S.9(2), ss.37-52.
- CANNELLA, Albert A. and MONROE, Martin J. (1997), “*Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers*”, **Journal of Management**, S.23(3), ss.213-237.
- CAPRON, Laurence, DUSSAUGE, Pierre and MITCHELL, Will (1998), “*Resource Redeployment Following Horizontal Acquisitions in Europe and North America, 1988–1992*”, **Strategic Management Journal**, S.19(7), ss.631-661.
- CARTER, Min Z., MOSSHOLDER, Kevin W., FEILD, Hubert S. and ARMENAKIS, Achilles A. (2014), “*Transformational Leadership, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Racial and Gender Dissimilarity between Supervisors and Subordinates*”, **Group & Organization Management**, S.39(6), ss.691-719.
- CELSI, Mary Wolfinbarger and GILLY, Mary C. (2010), “*Employees as Internal Audience: How Advertising Affects Employees’ Customer Focus*”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, S.38(4), ss.520-529.
- CHEN, Yashuo, NING, Ranran, YANG, Tong, FENG, Shangjun and YANG, Chunjiang (2018), “*Is Transformational Leadership Always Good for Employee Task Performance? Examining Curvilinear and Moderated Relationships*”, **Frontiers of Business Research in China**, S.12(1), ss.1-28.
- COHRS, Carina, BORMANN, Kai C., DIEBIG, Mathias, MILLHOFF, Catrin, PACHOCKI, Katharina and ROWOLD, Jens (2020), “*Transformational Leadership and Communication: Evaluation of a Two-Day Leadership Development Program*”, **Leadership & Organization Development Journal**, S.41(1), ss.101-117.
- CYFERT, Szymon, CHWILKOWSKA-KUBALA, Anna, SZUMOWSKI, Witold and MISKIEWICZ, Radosław (2021), “*The Process of Developing Dynamic Capabilities: The Conceptualization Attempts and the Results of Empirical Studies*”, **Plos One**, S.16(4), ss.(e0249724).
- DAY, George S. and SCHOEMAKER, Paul (2016), “*Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies*”, **California Management Review**, S.58(4), ss.59-77.
- DUCHEK, Stephanie (2020), “*Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization*”, **Business Research**, S.13(1), ss.215-246.
- EISENHARDT, Kathleen M. and MARTIN, Jeffrey A. (2000), “*Dynamic Capabilities: What Are They?*”, **Strategic Management Journal**, S.21(11), ss.1105-1121.
- EJIMABO, Nichodemus Obioma (2015), “*An Approach to Understanding Leadership Decision Making in Organization*”, **European Scientific Journal**, S.11(11), ss.1-24.
- EKMEKCIOĞLU, Emre Burak, AYDINTAN, Belgin and CELEBI, Mustafa (2018), “*The Effect of Charismatic Leadership on Coordinated Teamwork: A Study in Turkey*”, **Leadership & Organization Development Journal**, S.39(8), ss.1051-1070.

- ELIAESON, Sven (2012), “*Gateways to Modernity: Niccolo Machiavelli and Max Weber*”, **Osterreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften**, S.23(3), ss.100-126.
- EVANS, Adam B. and PFISTER, Gertrud U. (2021), “*Women in Sports Leadership: A Systematic Narrative Review*”, **International Review for the Sociology of Sport**, S.56(3), ss.317-342.
- FAINSHMIDT, Stav, WENGER, Lucas, PEZESHKAN, Amir and MALLON, Mark R. (2019), “*When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit*”, **Journal of Management Studies**, S.56(4), ss.758-787.
- FERNANDO, Yudi, JABBOUR, Charbel Jose Chiappetta and WAH, Wen-Xin (2019), “*Pursuing Green growth in Technology Firms Through the Connections between Environmental Innovation and Sustainable Business Performance: Does Service Capability Matter?*”, **Resources, Conservation and Recycling**, S.141, ss.8-20.
- FERREIRA, Jorge, COELHO, Arnaldo and MOUTINHO, Luiz (2020), “*Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation*”, **Technovation**, S.92, ss.(102061).
- FRANCO, Matheus, MINATOGAWA, Vinicius, DURAN, Orlando, BATOCCHIO, Antonio and QUADROS, Ruy (2021), “*Opening the Dynamic Capability Black Box: An Approach to Business Model Innovation Management in the Digital Era*”, **IEEE Access**, S.9(7), ss.69189-69209.
- GUARANA, Cristiano L. and AVOLIO, Bruce J. (2022), “*Unpacking Psychological Ownership: How Transactional and Transformational Leaders Motivate Ownership*”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, S.29(1), ss.96-114.
- HAROLD, Gordon T., AITKEN, Jessica J. and SHELTON, Katherine H. (2007), “*Inter-Parental Conflict and Children's Academic Attainment: A Longitudinal Analysis*”, **Journal of Child Psychology and Psychiatry**, S.48(12), ss.1223-1232.
- HARRIS, Phil, LOCK, Andrew and REES, Patricia (2000), **Machiavelli, Marketing, and Management**, Routledge Publisher, London (UK).
- HASLAM, S. Alexander, REICHER, Stephen D. and PLATOW, Michael J. (2015), **Leadership: Theory and Practice**, APA Handbook of Personality and Social Psychology, Group Processes, ss.67-94.
- HELFAT, Constance E., FINKELSTEIN, Sydney, MITCHELL, Will, PETERAF, Margaret, SINGH, Harbir, TEECE, David and WINTER, Sidney G. (2009), **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**, John Wiley & Sons Publisher, New Jersey (US).
- HERNANDEZ-ESPALLARDO, Miguel, OSORIO-TINOCO, Fabian and RODRIGUEZ-OREJUELA, Augusto (2018), “*Improving Firm Performance through Inter-Organizational Collaborative Innovations: The Key Mediating Role of the Employee's Job-Related Attitudes*”, **Management Decision**, S.56(6), ss.1167-1182.
- HONG, Guanglei (2012), “*Editorial Comments*”, **Journal of Educational Effectiveness**, S.5(3), ss.213-214.
- HOSSEINI, Akram Sadat, SOLTANI, Sanaz and MEHDIZADEH, Mohammad (2018), “*Competitive Advantage and its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm)*”, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, S.4(2), ss.17(1-12).
- ISMAIL, Mariam H., KHATER, Mohamed and ZAKI, Mohamed (2017), “*Digital Business Transformation and Strategy: What do We Know so Far*”, **Cambridge Service Alliance**, S.10(1), ss.1-35.
- JUNQUERA, Beatriz and DEL BRÍO, Jesús Ángel (2017), “*Is the Leadership Style Important in R&D Departments in Spanish Industrial Companies? An Empirical Analysis*”, **Technology Analysis & Strategic Management**, S.29(10), ss.1-14.
- KAKKAR, Shiva (2019), “*Leader-Member Exchange and Employee Resilience: The Mediating Role of Regulatory Focus*”, **Management Research Review**, S.42(9), ss.1062-1075.
- KAUR, Vaneet and MEHTA, Versha (2016), “*Knowledge-Based Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Identification of Critical Linkages*”, **Service Integration for Value-Generation in Tourism and Allied Services Conference**, University of Jammu Press, India, ss.1-22.

- KESKES, Imen, SALLAN, Jose M., SIMO, Pep and FERNANDEZ, Vicenc (2018), “*Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Leader-Member Exchange*”, **Journal of Management Development**, S.37(3), ss.271-284.
- KHAN, Muhammad and KHALIQUE, Muhammad (2014), “*Strategic Planning and Reality of External Environment of Organizations in Contemporary Business Environments*”, **Business Management and Strategy**, S.5(2), ss.165-182.
- KINDSTRÖM, Daniel, KOWALKOWSKI, Christian and SANDBERG, Erik (2013), “*Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach*”, **Journal of Business Research**, S.66(8), ss.1063-1073.
- KIRKBRIDE, Paul (2006), “*Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action*”, **Industrial and Commercial Training**, S.38(1), ss.23-32.
- KOLZOW, David R. (2014), **Leading from Within: Building Organizational Leadership Capacity**, https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf (Date of Access: 03.08.2022).
- KORDNAEIJ, Asadollah, GOLDAR, Zahra, EMDADIFAR, Omid and FOROUZANDEH, Zahra (2012), “*To Examine Female Couches' Success: Focusing on the Impact of Leadership Style*”, **European Journal of Scientific Research**, S.72(2), ss.211-227.
- LAI, Chia-Yu, HSU, Jack Shih-Chieh and LI, Yuzhu (2018), “*Leadership, Regulatory Focus and Information Systems Development Project Team Performance*”, **International Journal of Project Management**, S.36(3), ss.566-582.
- LAI, Fong-Yi, TANG, Hui-Chuan, LU, Szu-Chi, LEE, Yu-Chin and LIN, Cheng-Chen (2020), “*Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement*”, **Sage Open**, S.10(1), ss.1-11.
- LI, Da-Yuan and LIU, Juan (2014), “*Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China*”, **Journal of Business Research**, S.67(1), ss.2793-2799.
- LI, Hui, SAJJAD, Nazir, WANG, Qun, MUHAMMAD ALI, Asadullah, KHAQAN, Zeb and AMINA, Shafi (2019), “*Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes*”, **Sustainability**, S.11(6), ss.1594.
- LIAO, Li-Fen (2008), “*Impact of Manager's Social Power on R&D employees' Knowledge Sharing Behavior*”, **International Journal of Technology Management**, S.41(1/3), ss.169-182.
- LIN, Judy Chuan-Chuan and LU, Hsipeng (2000), “*Towards an Understanding of the Behavioural Intention to Use a Web Site*”, **International Journal of Information Management**, S.20(3), ss.197-208.
- LIN, Szu-Han, SCOTT, Brent A. and MATTA, Fadel K. (2019), “*The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for Leaders Themselves: A Conservation of Resources Perspective*”, **Academy of Management Journal**, S.62(5), ss.1556-1582.
- LINDBLOM, Arto Tapio, OLKKONEN, Rami Mikael, MITRONEN, Lasse and KAJALO, Sami (2008), “*Market-Sensing Capability and Business Performance of Retail Entrepreneurs*”, **Contemporary Management Research**, S.4(3), ss.219-236.
- LOPEZ-CABRALES, Alvaro, BORNAY-BARRACHINA, Mar and DIAZ-FERNANDEZ, Mirta (2017), “*Leadership and Dynamic Capabilities: The Role of HR Systems*”, **Personnel Review**, S.46, ss.255-276.
- MACIT, Mustafa (2003), “*Leadership and Bass Transactional and Transformational Leadership Theory*”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.3(5), ss.86-114.
- MANSARAY, Hassan Elsan (2019), “*The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review*”, **Journal of Human Resource Management**, S.7(1), ss.18-31.
- MANYIKA, James, LUND, Susan and BUGHIN, Jacques (2016), “*Digital Globalization: The New Era Global Flows*”, **McKinsey Global Institute**, S.13, ss.215–246.
- MARTELO, Silvia, BARROSO, Carmen and CEPEDA, Gabriel (2012), “*Organizational Capabilities and Customer Value: A Dynamic Capability View*”, **Proceedings of the European Conference on**

- Knowledge Management**, Academic Conferences International Limited Publisher, Cartegana (Spain), ss.676-683
- MITREGA, Maciej, RAMOS, Carla, FORKMANN, Sebastian and HENNEBERG, Stephan C. (2011), “*Networking Capability, Networking Outcomes, and Company Performance*”, **The Academy of Management Journal**, S.73(8), ss.671-677.
- MORONE, Piergiuseppe and TESTA, Giuseppina (2005), **What Makes Small and Medium Enterprises Competitive** (No. 18-2005), Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche, Universita'di Foggia.
- MURTA, Janina, GERO, Anna, KURUPPU, Natasha and MUKHEIBIR, Pierre (2012), **Enhancing Adaptive Capacity of Small to Medium Enterprises–Background Report**, Institute for Sustainable Futures, UTS, Sydney.
- NAMADA, Juliana Mulaa (2018), “*Organizational Learning and Competitive Advantage*”, **Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments**, IGI Global Publisher, Hershey (US), ss.86-104
- NG, Eddy S. and SEARS, Greg J. (2012), “*CEO Leadership Styles and the Implementation of Organizational Diversity Practices: Moderating Effects of Social Values and Age*”, **Journal of Business Ethics**, S.105(1), ss.41-52.
- NIKOLOSKI, Krume (2015), “*Charismatic Leadership and Power: Using the Power of Charisma for Better Leadership in the Enterprises*”, **Journal of Process Management and New Technologies**, S.3(2), ss.18-26.
- NORTHOUSE, Peter G. (2021), **Leadership: Theory and Practice**, Sage Publications, New York (US).
- O'LEARY, K. Daniel (1999), “*Developmental and Affective Issues in Assessing and Treating Partner Aggression*”, **Clinical Psychology: Science and Practice**, S.6(4), ss.400-414.
- OGOLA, Mary (2017), “*The Influence of Individualized Consideration Leadership Behavior on Employee Performance in Small and Medium Enterprises in Kenya*”, **Leadership & Organization Development Journal**, S.8(2), ss.163-173.
- OJHA, Divesh, STRUCKELL, Elisabeth M., ACHARYA, Chandan and PATEL, Pankaj C. (2018), “*Supply Chain Organizational Learning, Exploration, Exploitation, and Firm Performance: A Creation-Dispersion Perspective*”, **International Journal of Production Economics**, S.204, ss.70-82.
- PAI, Fan-Yun and HUNG-FAN, Chang (2013), “*The Effects of Knowledge Sharing and Absorption on Organizational Innovation Performance–A Dynamic Capabilities Perspective*”, **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, S.8, ss.83-97.
- PARNELL, John A. (2015), “*Strategic Political Emphasis, Strategic Capabilities and Uncertainty: An Exploratory Assessment of Managers in the United States*”, **Journal of Strategy and Management**, S.8(1), ss.41-63.
- PERMANA, Erwin, PRAKOSA, Gatot Hendro, SANTOSO, Rukun, MUBAROK, Endang Saefuddin, ABDULLAH, Brahim and GHOFAR, Abdul (2021), “*Transformational Leadership Model Construction Service Industry in Jakarta During the Covid-19 Pandemic Era*”, **Academy of Entrepreneurship Journal**, S.27(2), ss.1-13.
- PISANO, Gary P. (2017), “*Toward a Prescriptive Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategic Choice, Learning, and Competition*”, **Industrial and Corporate Change**, S.26(5), ss.747-762.
- PORTUGAL, Ed and YUKL, Gary (1994), “*Perspectives on Environmental Leadership*”, **The Leadership Quarterly**, S.5(3-4), ss.271-276.
- PRIEM, Richard L. and BUTLER, John E. (2001), “*Is the Resource-Based “View” A Useful Perspective for Strategic Management Research?*”, **Academy of Management Review**, S.26(1), ss.22-40.
- PROTOGEROU, Aimilia, CALOGHIROU, Yannis and LIOUKAS, Spyros (2012), “*Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance*”, **Industrial and Corporate Change**, S.21(3), ss.615-647.

- QU, Rujie, JANSSEN, Onne and SHI, Kan (2015), “*Transformational Leadership and Follower Creativity: The Mediating Role of Follower Relational Identification and the Moderating Role of Leader Creativity Expectations*”, **The Leadership Quarterly**, S.26(2), ss.286-299.
- REZA, Manjurul Hossain (2019), “*Components of Transformational Leadership Behavior*”, **Multidisciplinary Research**, S.5(3), ss.119-124.
- ROßNAGEL, Christian Stamov (2017), “*Leadership and Motivation*”, **Leadership Today** (Eds. Joan Marques, Satinder Dhiman), Springer Texts in Business and Economics Publisher, New York (US), ss.217-228.
- SALEM, Islam El-Bayoumi (2015), “*Transformational Leadership: Relationship to Job Stress and Job Burnout in Five-Star Hotels*”, **Tourism and Hospitality Research**, S.15(4), ss.240-253.
- SALLEH, Mohammed and GRUNEWALD, Donald (2013), “*Organizational Leadership- The Strategic Role of the Chief Exec*”, **Journal of Leadership, Accountanility & Ethics**, S.10(5), ss.9-20.
- SHAMIM, Saqib, ZENG, Jing, SHARIQ, Syed Muhammad and KHAN, Zaheer (2019), “*Role of Big Data Management in Enhancing Big Data Decision-Making Capability and Quality Among Chinese Firms: A Dynamic Capabilities View*”, **Information & Management**, S.56(6), ss.103-135.
- SHARMA, Pankaj, NAGAR, Pankaj and PATHAK, S. C. (2012), “*Impact of Transformational Leadership on Creative Flexibility of Engineers in India*”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. S.57, ss.555-559.
- SIMON, Alan, BARTLE, Chloe, STOCKPORT, Gary, SMITH, Brett, KLOBAS, Jane E. and SOHAL, Amrik (2015), “*Business Leaders’ Views on the Importance of Strategic and Dynamic Capabilities for Successful Financial and Non-Financial Business Performance*”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, S.64(7), ss.910-915.
- SMITH, Rachelle (2015), **Advantages and Barriers to Transformational Leadership Implementation in a Scientific Laboratory**, Walden University Press, Washington D.C. (US).
- SOPARNOT, Richard (2011), “*The Concept of Organizational Change Capacity*”, **Journal of Organizational Change Management**, S.24(5), ss.640-661.
- SPREITZER, Gretchen M., PERTTULA, Kimberly Hopkins and XIN, Katherine (2005), “*Traditionality Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan*”, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, S.26(3), ss.205-227.
- STEWART, Jan (2006), “*Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined Through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood*”, **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, S.54, ss.1-29.
- TEECE, David J. (2007), “*Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*”, **Strategic Management Journal**, S.28(13), ss.1319-1350.
- TEECE, David J. (2018), “*Dynamic Capabilities as (Workable) Management Systems Theory*”, **Journal of Management & Organization**, S.24(3), ss.359-368.
- TEECE, David J., PISANO, Gary and SHUEN, Amy (1997), “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”, **Strategic Management Journal**, S.18(11), ss.509-533.
- THERIOU, Nikolaos G., AGGELIDIA, Vassilis and THERIOU, Georgios (2009), “*A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View*”, **European Research Studies Journal**, S.12(3), ss.177-190.
- TORRES, Russell, SIDOROVA, Anna and JONES, Mary C. (2018), “*Enabling Firm Performance Through Business Intelligence and Analytics: A Dynamic Capabilities Perspective*”, **Information & Management**, S.55(7), ss.822-839.
- TSENG, Shu-Mei and LEE, Pei-Shan (2014), “*The Effect of Knowledge Management Capability and Dynamic Capability on Organizational Performance*”, **Journal of Enterprise Information Management**, S.27(2), ss.158-179.
- TUNG, Feng-Cheng and YU, Tsu-Wei (2016), “*Does Innovation Leadership Enhance Creativity in High-Tech Industries?*”, **Leadership & Organization Development Journal**, S.37(5), ss.579-592.

- UZELAC, Zorica, ĆELIC, Đorđe, PETROV, Viktorija, DRASKOVIC, Zoran and BERIC, Dalibor (2018), “*Comparative Analysis of Knowledge Management Activities in SMEs: Empirical Study from a Developing Country*”, **Procedia Manufacturing**, S.17, ss.523-530.
- VOLBERDA, Henk W., FOSS, Nicolai J. and LYLES, Marjorie A. (2010), “*Perspective—Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize its Potential in the Organization Field*”, **Organization Science**, S.21(4), ss.931-951.
- WALTER, Achim, AUER, Michael and RITTER, Thomas (2009), “*The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance*”, **Academic Entrepreneurship**, Gabler Publisher, Wiesbaden, ss.9-45.
- WANG, Catherine L. and AHMED, Pervaiz K. (2007), “*Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*”, **International Journal of Management Reviews**, S.9(1), ss31-51.
- YAO, L. J., KAM, T. H. Y., and CHAN, Siew H. (2007), “*Knowledge Sharing in Asian Public Administration Sector: The Case of Hong Kong*”, **Journal of Enterprise Information Management**, S.20(1), ss.51-69.
- YILMAZ KOZCU, Gizem and ÖZMEN, Ömür (2021), “*Effect of Transformational Leadership on Organizational Change Management and Organizational Ambidexterity*”, **Global Journal of Economics and Business Studies**, S.10(20), ss.15-25.
- YILMAZ, Cengiz and AKMAN, Gülşen (2008), “*Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: An Empirical Analysis in Turkish Software Industry*”, **International Journal of Innovation Management**, S.12(1), ss.69–111.

Good Governance, Rights and State: Quo Vadis Administrative Law?

*İyi Yönetişim, Haklar ve Devlet: İdare Hukuku Nereye Gidiyor?*¹

Onur KAPLAN

Assist. Prof. Dr., Yaşar University, Faculty of Law,
Department of Public Law, onur.kaplan@yasar.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0003-1252-6352>

Makale Başvuru Tarihi: 13.09.2022

Makale Kabul Tarihi: 30.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ABSTRACT

Keywords:

Governance,
Rule of Law,
Transparency,
Accountability,
Administration,

With the increasing globalization phenomenon and industrialization, many changes in economic and social aspects have brought the idea that the state should act in accordance with the principles such as openness, transparency and accountability in its activities. In this context, the concept of governance has gained importance in recent years as a concept that considers the inclusion of individuals in the decision-making processes of the state and ensures transparency in its operations and actions. In particular, due to the expansion in the activities of the state, the concept of governance has been accepted in positive legal texts to prevent arbitrariness and to respect the area of protection of fundamental rights and freedoms. In this context, the fact that the state acts in accordance with the concept of good governance while carrying out the duties given by the constitution and laws plays an important role in the realization of the principle of the rule of law. In this context, the state of good governance is dealt with in the decisions of the European Court of Human Rights in terms of the activities to be carried out by the state and determining the quality is essential for the rule of law.

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Yönetişim,
Hukuk Devleti,
Şeffaflık,
Hesap Verebilirlik,
İdare,

Artan küreselleşme olgusu ve sanayileşme ile birlikte, ekonomik ve sosyal bakımdan pek çok değişikliğin meydana gelmesi, devletin faaliyetlerinde açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi ilkelere uygun hareket etmesi gerektiği fikrini gündeme getirmiştir. Bu doğrultuda yönetim kavramı, devletin karar verme süreçlerinde bireylerin dahil olmasını, işlem ve eylemlerinde şeffaflığın sağlanmasını gözeten bir kavram olarak son yıllarda önem kazanmıştır. Özellikle devletin faaliyetlerinde yaşanan genişlemeye bağlı olarak yönetim kavramı, keyfiliğin önüne geçilmesi ve temel hak ve özgürlüklerin koruma alanına riayet edilmesi bakımından pozitif hukuk metinlerinde de kabul görmüştür. Bu bağlamda, devletin anayasa ve kanunlarla verilen görevleri yerine getirirken iyi yönetim kavramına uygun biçimde hareket etmesi, hukuk devleti ilkesinin gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda devletin icra edeceği faaliyetler bakımından iyi yönetim kavramının Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi kararlarında ne şekilde ele alındığı ve niteliğinin belirlenmesi hukuk devleti ilkesi açısından elzemdir.

1 This study is an expanded version of the paper presented within the scope of Istanbul Human Security Conference 2018: Human Security in Difficult Times-II held at Kadir Has University on October 17-19, 2018.

1. INTRODUCTION

The authority to use public power not only constitutes the essence of the state but also constitutes one of the most important characteristic features of the modern state (Gill, 2003:11). The use of the powers given by the constitution and laws in performing the activities of the administration requires the use of force in the face of the interlocutors of this legal power (Rousset, 1960:84). Therefore, the use of public power as envisaged in the constitution is an intervention in the fundamental rights and freedoms of individuals (Berisha and Berisha, 2019:25-26). In this context, with the idea of protecting individual rights within the framework of certain rules in the legal order, the concept of the rule of law has been developed (Costa, 2007:73) and different management models have been sought. As a result of these searches, it is aimed to create a transparent government system in which individuals can contribute to the decision-making process (Leftwich, 1993:605). To this end, especially 1970s and 1980s, there have been some changes in the management approach in order to ensure the good functioning of the administration (Weiss, 2000:796). In the light of these developments, the concept of good governance in the 2000s has taken an important place at the global level (Grindle, 2012:259).

Over time, modern states and multilateral organizations have begun to question what good governance means for the way in which they are structured, decided and implemented (Woods, 1999:39). As a result of this questioning, it was raised to provide such factors as accountability and predictability to the interlocutors of the actions and/or acts established in terms of the public administration approach (Young, 1998:19). In this respect, considering the principle of the legality of the administration (Poulet and Gibot, 2007:87), it is necessary to create general regulatory procedures in accordance with the principle of predictability and accountability. However, the existence of a system in which rights are protected provides the necessary environment for economic growth (Gould and Gruben, 1996:324). Therefore, it can be stated that there is a connection between the regular functioning of the administration and the economic development process (Abrahamsen, 2012:34). Also, it can be stated that the quality of the decision-making process in public administration has a positive role in making effective decisions in this context (Irvin and Stansbury, 2004:56). Thus, first of all, the definition of the concept of “*good governance*” and then the place of the concept in public administration and administrative law will be revealed.

2. DEFINITION OF GOOD GOVERNANCE CONCEPT

Although the concept of “*governance*” cannot be clarified, it can be said that it does not correspond to the concept of “*government*” (Finkelstein, 1995:367). Government is characterized by its ability to make decisions and its capacity to enforce them (Stoker, 1998:17). In other words, the concept of governance refers to a new management process or a method of how society is to be managed (Rhodes, 1996:17). The concept of governance with a dynamic structure is the process of decision-making and the process in which decisions are implemented or not implemented (Singh et al., 2009:1109). However, it can be said that the term “*governance*” refers to a wider cluster than the elements of organization and commodity/service provision for the state to perform operations and actions (Karpen, 2010:17). In fact, the concept of governance appears to be a term used to understand how public-private collaborations will take place between private individuals and the state (Esty, 2006:1498).

Over time, the new management approach has evolved from the unilateral decision-making system (government- society separately) to the interactive decision-making system (government with society) (Kooiman, 1993:35). Indeed, the reason for the creation of a governance model can be explained by the awareness that governments are not the only actors dealing with social and economic issues (Kooiman, 2003:3). In this concept, the term “*corporate governance*” is often used to express the balance of duty and decision between shareholders, officers and managers (Sale, 2013:1013). This method can be shaped within the framework of the statement of will made by a single person, as in the state model with the monarchy structure, but also in the context of more participatory individuals in terms of state models with a democratic state of law (Poto and Fornabaio, 2017:140). In this context, it can be stated that efforts to advance the rule of law accompany the promotion of good governance (Skaaning, 2010:449).

Good governance will guide mechanisms and methods for realizing issues such as participation and transparency by mainstreaming democratic procedures in decision-making processes (Alfredsson, 2002:19). In particular, the fact that the management approach includes the normative standards of the principles of participatory democracy and the rule of law results in the realization of the state-individual relationship in line

with more transparent principles (Hood, 2006:14). The principle of the democratic state, which is considered to be one of the characteristics of the state by constitution, refers to the notion of participatory democracy, which, beyond the classical representation of democracy, reduces democratization to the right to vote, with the active participation of social problems, non-state and private actors (de Burca, 2008:228).

The notion of good governance was not essentially based on any academic discourse or context, but rather on the implementation of international institutions, in particular the World Bank (Weiss and Steiner, 2006:1547), but over time it was embedded in positive legal texts. When shifting from the definition of “*governance*” to the concept of “*good governance*”, it is more concentrated on what “*ought to be*” (Grindle, 2007:555). Especially, the concept of good governance has different dimensions and elasticity in terms of its scope and potential coverage (Doornbos, 2001:95). In particular, the inclusion of international and comparative perspectives has led to an understanding of how and why the concept of governance is differentiated across countries, as well as addressing the challenges facing countries in the face of globalization in specific administrative issues (=environmental, public health, telecommunications, public housing projects, etc.) (Fitzpatrick et al., 2011:821).

Good governance is the effective, honest, fair, transparent and accountable use of public power by administrative authorities (Sinha, 2006:539). Also, good governance in developed countries is defined by market and new public management models to reduce costs and increase accountability of managers and satisfaction (Sangita, 2002:325). With the effect of neoliberal understanding, it can be stated that efficiency and quality elements gain importance in terms of the operation of the administration (Fougner, 2008:308). As a matter of fact, when the subject is evaluated in the context of good governance, it can be stated that the state should be closer to the individuals and that it should have a positive impact on society in social and economic terms (Karpen, 2010:17). In the period after 1990, the World Bank (WB) developed a model of governance that was adopted by international economic and financial institutions such as the International Monetary Fund (IMF), the Organization for Economic Development and Cooperation (OECD) and the United Nations Development Program (UNDP) (Ciborra and Navarra, 2008:378).

Considering internationally, it is seen that the concept of good governance is evaluated by OECD and EU countries (Niblock, 1998:229). In this regard, the decision of the Committee of Ministers of the European Union, prepared in 1977 number of (31) On the Protection of The Individual in Relation to The Acts of Administrative Authorities is important. The general principles set out in this decision -in the context of the managerial method- are in fact a light on the concept of good governance (Akıllıoğlu, 1981:37). Again, *Criminal Law Convention on Corruption*, prepared by the Council of Europe on 27 January 1999, emphasized that corruption has undermined the rule of law, democracy and human rights, and weakened good governance and social justice (Andreevska and Raicevic, 2018:113). Report on the Role of the Opposition in a Democratic Parliament, The European Commission for Democracy through Law (the Venice Commission) noted *inter alia*, the following;

“[...] Opposition function implies scrupulous control, scrutiny and checks on authorities and officials behaviour and policies. However, good governance advises that parties in opposition (as well as ruling parties) should refrain from practices that may erode the democratic debate and which could eventually undermine the trust of citizens in politicians and parties”

In the subsequent period, “*The White Paper on European Governance*” prepared by the European Commission was established to meet the need for deep-rooted administrative reform in the EU (Kesim and Petek, 2005:50). Especially at the EU level, the idea of change through persuasion, monitoring and mutual learning was promoted instead of concepts such as hierarchy and sanctioning (Livioara, 2009:176), and as a result, the evaluation of efficiency and responsibility in the context of administrative law was in question. In addition, some of the recommendations of the Council of Europe recommend that the concept of good governance is used. For example, regarding academic freedom and freedom of expression the relevant parts of Recommendation 1762 (2006) of the Parliamentary Assembly of the Council of Europe on “*Protecting Academic Freedom of Expression*” read as follows: “*the institutional autonomy of universities should be a manifestation of an independent commitment to the traditional and still essential cultural and social mission of the university, in terms of intellectually beneficial policy, good governance and efficient management*” (Also see, Kula v. Turkey, 2008). In this context, it can be said that good governance is a multi-faceted concept that is used in the effective management of public authorities and is related to more than one individual right (Andreevska and Raicevic, 2018:113).

Also, in the first paragraph of Article (Art.) 41 of the European Charter of Fundamental Rights it is emphasized that everyone “*has the right to demand that their work be seen in an impartial and fair manner and within a reasonable time*” by the institutions and bodies of the Union. The fact that individuals who are in a weaker position than the administration as a result of the administration of public power in terms of administrative law will be granted procedural safeguards will ensure the protection of fundamental rights and freedoms of individuals (Truchet, 2014:41). It is difficult to imagine the existence of a rule of law without general principles, because it is possible through these principles to resolve disputes and realize the rights of citizens according to procedural ways, instead of resorting to other means that may even lead to violence in practice (Batalli and Fejzullahu, 2018:26). Therefore, the introduction of some basic principles in the realization of the transformation to governance will provide a clear understanding of the concept.

3. THE PRINCIPLES OF GOOD GOVERNANCE

There are various sources about the nature and number of the principles of good governance. For example, according to the UN Economic and Social Council for Asia and the Pacific, these principles are expressed as participation, consensus-based, accountability, transparency, sensitivity, effectiveness and efficiency, fair and inclusive, and the rule of law (UNESCAP, 2009). In the Resolution of the Committee of Ministers of the European Union, prepared in 1977, number of (31) On the Protection of The Individual in Relation to the Acts of Administrative Authorities; access to information and documents, legal aid and representation, justification of procedures, demonstration of ways of application against the transaction (Ponce, 2005:558). In this regard, the *White Paper* prepared by the European Commission also includes some principles (For example; art.10). Although it has led to skeptical comments when it was made public in 2001, the *White Paper* on European governance and, more generally, the concept of governance is not an insignificant argument, but rather a result of the long working process in the Commission (Magnette, 2003:147). In accordance with the definition of governance, the Commission stated the principles as openness, participation, transparency, accountability, efficiency and consistency (Kesim and Petek, 2005:43). In this context, although some of these principles can be evaluated under a category within itself, this will not be the case in terms of principles that are different from each other. In the light of the principles mentioned in this direction, the quality and effects of the concept of good governance should be systematically put forward.

The issue of providing the necessary opportunities by the state in terms of openness and access to information and documents of persons. In this respect, the right to information, which is one of the requirements of democracy and the rule of law, plays an important role in increasing the public trust towards the state as well as the functions of closer to individuals, openness to public control and transparency (Jain, 2012:506). Provision of effective public administration to fulfill the duties assigned to the administration in the Constitution and laws will be possible by the cooperation of national governments with democratic, transparent and participatory processes in cooperation with the lower level public administration, private sector, non-governmental organizations and international organizations (Bala, 2017:595).

Transparent management can increase the process of participation in decisions taken from a political point of view and may create transparency in account of accountability and decision-making procedures in the hands of economists in the need to establish a predictable policy that eliminates the government’s discretionary power (Thirkell-White, 2003:118). In particular, the decision-making processes and their effectiveness should be acted in accordance with the principle of transparency to ensure effectiveness (Esty, 2007:518). Indeed, in the context of administrative law, the principle of transparency is important in order to better reflect the practices that affect accountability, and to provide the justified decision principle (Kingsbury et al., 2005:28). In this context, a transparent government provides the necessary data in the decision-making process by establishing various horizontal accountability mechanisms in order to carry out its activities in accordance with the law (Reif, 2004:79). In this context, in the light of the above explanations, it can be stated that “*the principle of transparency*” is related to “*the principle of accountability*” and is one of the important components of the concept of good governance (Weiss and Steiner, 2006:1550).

In addition, the concept of good governance can be evaluated at the economic and social level in order to ensure effective public administration. In particular, the World Bank’s emphasis on good governance in the economic sphere was focused on accountability and transparency, focused on efficiency in public administration (Addink, 2017:22). The development of mechanisms, which provide social and economic accountability, will play a role in protecting the fundamental rights and freedoms of individuals in the execution of state operations and actions (Sano, 2015:220). In this context, it is necessary to establish a system where accountability is found and this is

reflected in the decision-making process and the execution phase. As a matter of fact, within the framework of modern public administration, trying to ensure certain obligations to the state with respect to the protection of the rights and freedoms of individuals makes the principles of procedure more functional (Kingsbury et al., 2005:30).

Indeed, the administrative procedure, in particular the principle of accountability, implies that the administration's use of the public interest in a faster and more effective manner and that the administrative proceedings rely on an objective and careful investigation, thus guaranteeing the rights and benefits of those benefiting from public services in a broad sense (Azrak, 1964:10). In this way, it is targeted to participate in decision-making and enforcement processes with the participation of the management, which is thought to provide democratization (Alfredsson, 2002:23). For example, according to the first paragraph of the 1958 French Constitution art. 72-1, "*The conditions in which voters in each territorial community may use their right of petition to ask for a matter within the powers of the community to be entered on the agenda of its Deliberative Assembly shall be determined by statute*".

In line with the above principles, it can be said that the principle of good governance requires public authorities to act at the appropriate time, with the appropriate method and above all in the case of a subject in the public interest (Megadat.com Srl. v. Moldova, 2008). In addition, equating the concept of good governance with the concept of government contributes to improving public sector management by solving technical problems of administrative capacity in the delivery of services to society, accountability through better auditing, and improved access to information for both decisions-makers and individuals (Smith, 2007:4). The concept of good governance refers to a wider scope than the concept of effective government (Ferreira, 2008:442). For example, an autocratic state may be effective, but the concept of good governance in terms of openness, transparency and accountability is integral with human rights (Ferreira, 2008:442). In this context, good governance is not a concept that concerns only public administration; at the same time, evaluating it as a concept that imposes positive obligations on the state is essential for the protection of fundamental rights and freedoms.

4. EVALUATING THE CONCEPT OF GOOD GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF FUNDAMENTAL RIGHTS AND FREEDOMS

The concept of good governance, which has many different aspects, such as the concept of the rule of law, is dealt with in different ways in the legal systems of the country (Addink, 2019:76). The European Court of Human Rights (the Court) assesses whether there is a violation of the rights contained in the European Convention on Human Rights (the Convention) while conducting the activities of States Parties and acts on certain concepts during this evaluation process (Yourow, 1987:111). In this respect, while examining the conformity to the Convention, the Court reiterates the special importance of the principle of good governance (Antoni Lewandowski v. Poland, 2012). Public Authorities should act promptly and, above all, in a coherent manner, in particular when a problem with the general interest is in danger, affecting property rights, including property rights (Antoni Lewandowski v. Poland, 2012). In addition, the principle of good governance requires that public authorities act in an appropriate and maximum coherence where there is an issue of general interest (Berger-Krall and Others v. Slovenia, 2014). The Court reiterates the particular importance of the principle of "*good governance*" when examining the legality of this justification. When a problem in the general interest is at stake, especially when the issue affects fundamental human rights, such as property rights, public authorities should act in a timely and appropriate and, above all, consistent manner (Rysovskyy v. Ukraine, 2011).

The concept of good governance, which has many different aspects, such as the concept of the rule of law, is dealt with in different ways in the legal systems of the country (Addink, 2019:76). The European Court of Human Rights (the Court) assesses whether there is a violation of the rights contained in the European Convention on Human Rights (the Convention) while conducting the activities of States Parties and acts on certain concepts during this evaluation process (Yourow, 1987:111). In this respect, while examining the conformity to the Convention, the Court reiterates the special importance of the principle of good governance (Antoni Lewandowski v. Poland, 2012). Public authorities should act promptly and appropriately and, above all, in a coherent manner, in particular when a problem with the general interest is in danger, affecting property rights, including property rights (Antoni Lewandowski v. Poland, 2012). In addition, the principle of good governance requires that public authorities act in an appropriate and maximum coherence where there is an issue of general interest (Berger-Krall and Others v. Slovenia, 2014). The Court reiterates the particular importance of the principle of "*good governance*" when examining the legality of this justification. When a problem in the general interest is at stake, especially when the issue affects fundamental human rights, such as property rights,

public authorities should act in a timely and appropriate and, above all, consistent manner (Rysovskyy v. Ukraine, 2011).

The principle of respect for acquired rights, which expresses the protection of the rights of individuals in a lawful manner, stems from the principle of the inability of the administrative proceedings (Ricci, 2004:65-66). As a general rule, the principle of good governance, in line with the principle of the rule of law, should not interfere with the occasional mistakes made by the authorities, even if they arise from their negligence (Beinarovič and Others v. Lithuania, 2018). However, the need to correct an old mistake should not be disproportionate to a new right acquired by a person who is based on the legitimacy of the act of public authority in good faith (Beinarovič and Others v. Lithuania, 2018). Although it is said that good governance is a concept related to fundamental rights and freedoms in general, it is seen that certain rights are emphasized and attention is drawn in judicial decisions (Sever, 2018:106). In this direction, the right to property, the right to data protection and the right to a fair trial will be evaluated in this study.

4.1. In Terms of Property Rights

The principle of responsibility of the administration resulting from its operations and actions was recognized in the late 19th century (Gonod, 2003:30). According to the *Blanco* decision issued by Tribunal des Conflits in 1873, it was decided that the administration would be responsible for the damages arising from the administrative activities and that the solution would be in administrative jurisdiction (Long et al., 2015:2). In this direction, if the damages arising from the operations of the administration are in question, this damage must be eliminated in accordance with the decision of the competent court (Mourès, 1957:145). In other words, State authorities, who are unable to comply or fail to comply with their procedures, should not be allowed to profit from their misconduct or to escape their obligations (Bogdel v. Lithuania, 2013). In the case of the cancellation of the ownership of an incorrectly transferred property, the principle of good governance does not only impose on the authorities the obligation to act promptly to remedy the errors immediately, but may also entitle them to pay an adequate amount of compensation or to pay another appropriate compensation of the previous appropriate agreement (Bogdel v. Lithuania, 2013).

In the case of *Czaja v. Poland*, the Court reiterates “*the particular importance of the principle of good governance. It requires that where an issue pertaining to the general interest is at stake, especially when it affects fundamental human rights, including property rights, the public authorities must act promptly and in an appropriate and above all consistent manner*” (Czaja v. Poland, 2012). The Court also considers that, after discovering its errors, the authorities had failed in their duty to act quickly and appropriately and consistently (Czaja v. Poland, 2012). Considering that the concept of good governance includes the elements of predictability and accountability, it should be ensured by the judicial bodies that the administration’s operations and actions that because responsibility are unlawful, and in the context of good governance, it is necessary to ensure the removal of the individuals subject to such damage.

In the case of *Moskal v. Poland*, a property right was generated as a result of the positive assessment of the applicant’s file which had been attached to her in a good faith application and informed of the rights of the Social Security Council (Moskal v. Poland, 2009). Before being invalidated the decision of 17 May 2001 had, of course, had an impact on the applicant and his family (Moskal v. Poland, 2009). It should be emphasized that the delay time of the authorities examining the applicant’s dossier was relatively long and that the decision on the termination of the allowance was made relatively quickly and immediately after the fault was discovered (Moskal v. Poland, 2009). It should also be observed that, as a result of the measure taken, the applicant must be confronted without any transitional period in order to comply with the total loss and the new condition of the early retirement pension which constitutes the sole source of income. In the context of property rights, particular importance must be attached to the principle of good governance (Moskal v. Poland, 2009). Therefore, The Court concludes that there is no fair balance between the rights of individuals and the public interest in the administration which does not comply with the principles of good governance (Moskal v. Poland, 2009).

As stated earlier, the Court considers whether there is a fair balance between the demands of the general interests of the community and the protection of the fundamental rights of the individuals (Sporrong and Lönnroth v. Sweden, 1982). In this context, it can be stated that the concept of good governance is also addressed in the evaluation of the measures of proportionality to the fundamental rights of individuals. In the case of *Gaina v. Lithuania*, “*the Court observes that the domestic authorities noticed the possible mistake in the calculation of the size of S.F.’s land promptly – about six months after the Kaunas District Court’s ruling of 23 May 2001 and less than two months after the KCA’s decision to restore the applicant’s property rights*

(compare with *Moskal v. Poland*, no. 10373/05, § 69, 15 September 2009)” (*Gaina v. Lithuania*, 2016). The Court was therefore not convinced that the applicant was under an excessive burden and that the fair balance had been damaged and that the right to property had not been violated (*Gaina v. Lithuania*, 2016). In this context, the Court seeks the existence of a fair balance between the interventions in accordance with the principle of good governance for the persons who have acquired the right to property in good faith and the public interest and takes into consideration the circumstances of the case (*Gaina v. Lithuania*, 2016).

One point that needs to be considered when establishing the relationship between the concept of good governance and the right to property is related to tax liability. The imposition of taxes is a matter for legislation (Bradley and Ewing, 2007:53). And the area of tax liability of individuals is essentially the area where the state has the least discretion (Legrand and Wiener, 2017:176). In a democratic country, citizens are obliged to pay the amount specified by law by taking into consideration their payment capacities (La Scala, 2009:497) and the lawfulness of the activities of the state in this area should be examined. Nevertheless, there is a general opinion that the lawsuits related to tax liability concern the sovereignty of the state and are therefore related only to the field of public law (La Scala, 2009:495).

However, civil rights may also be affected by administrative activities related to tax liability (For example, see the violation of the taxpayer’s freedom of movement: *Riener v. Bulgaria*, 2006). In this context, there is a relationship between national tax systems and individual rights (Gutmann, 2009:487), and it is a requirement of good governance that the state establishes the necessary legal mechanisms in order not to touch on the essence of these rights. In that way, in the case of *Gasus Dosier- und Fördertechnik GmbH v. The Netherlands*, although the 1961 Tax Collection Guidelines, which exists in domestic law, does not include the legal rules, it is emphasized that the state is obliged to act in accordance with the principles of good governance and should not be separated from it (*Gasus Dosier- und Fördertechnik GmbH v. The Netherlands*, 1995). Because as a result of the publication of the 1961 Guidelines, individuals were entitled to trust themselves in the legal proceedings against the tax authorities (*Gasus Dosier- und Fördertechnik GmbH v. The Netherlands*, 1995).

However, in the case in question, the Court concluded that the equitable balance between the interference by the State and the property of the Company was not impaired, with an emphasis on the principle of proportionality (*Gasus Dosier- und Fördertechnik GmbH v. The Netherlands*, 1995). In this context, it can be stated that the concept of good governance plays a role in the evaluation of “whether there is a fair balance between the intervention and the public interest and whether the principle of proportionality” is complied with in the case of an action by the administration on the tax liability.

Ensuring compliance with the principle of legality and legal certainty in the execution of administrative activities is not sufficient in terms of the principle of the rule of law, but also the legitimate expectations of individuals should be taken into consideration (Craig, 1996:298). In particular, in the French doctrine of administrative law, the concept of legitimate expectation has not been adequately addressed while fundamental rights have been broadly addressed (Mazeaud, 2006:363). Today, however, legitimate expectations can be considered as a concept which is considered within the framework of protection of individual rights and has theoretical foundations in positive law (Barak-Erez, 2005:584). Thus, in the case of *Grigolovic v. Lithuania*, the applicant complained that “the State authorities had breached his rights by not restoring his property rights to part of his father’s land in natura and failing to grant him a plot of equal value or fair compensation for the land” (*Grigolovič v. Lithuania*, 2017). Even though that right was created in an inchoate form, it has clearly established a legal basis for the State’s obligation to impose it, and the Court has argued that the applicant could have a viable right and a legitimate expectation of a proper recovery of property rights (*Grigolovič v. Lithuania*, 2017). The Court further concluded that the applicant’s legitimate expectation of restoring the property rights to the remaining land area had been unjustified by the authorities’ failure to act (*Grigolovič v. Lithuania*, 2017).

Consequently, the Court notes that the State had not acted under the principle of good governance, that the balance which had to be between the general interest and the applicant’s right to property had been impaired and that the applicant had had to face an excessive burden which was not in accordance with Art. 1 of Protocol No.1 (*Grigolovič v. Lithuania*, 2017). Again, in the case of *Nekvedavičius v. Lithuania*, after Lithuania gained its independence in 1990, the applicant filed an application for reinstatement in accordance with the 1991 legislation relating to the return of property rights (*Nekvedavičius v. Lithuania*, 2013). The principle of “good governance” requires the public authorities to act in good time, in a suitable manner and with maximum consistency where there is a problem in the general interest (*Nekvedavičius v. Lithuania*, 2013). In this connection, the State had prevented the applicant’s property rights from being withdrawn for a long time, as he had failed to comply with his judgment of 27 November 2001 and, therefore, had been unfairly affected by the applicant’s legitimate expectation of obtaining compensation in accordance with the domestic law in force

(Nekvedavičius v. Lithuania, 2013). Therefore, it can be stated that the principles of good governance, the fulfillment of legitimate expectations and the link between individual rights are established in these decisions. The establishment of a national human rights institution does not automatically lead to the conclusion that it will be effective in establishing good governance and in the protection of human rights (Nekvedavičius v. Lithuania, 2013).

Since good governance requires that these institutions act in a coherent and lawful manner (Addink, 2019:104), the contracting authority must conduct the execution of the decisions in a timely and complete manner. In the case of *Krstić v. Serbia*, by failing to fully comply with the 1994 decision to date, almost nineteen years following its adoption (*of which more than ten years fall within the Court's competence ratione temporis*), the national authorities have prevented the applicant, who did everything in his capacity to obtain enforcement of the decision, from receiving the supplementary pension he reasonably expected to receive (*Krstić v. Serbia*, 2013). According to Court, "*The interference with the applicant's right to the peaceful enjoyment of his possessions was therefore unlawful. Such a conclusion makes it unnecessary to determine whether a fair balance was struck between the demands of the general interest of the community and the requirements of the protection of individual rights*" (*Krstić v. Serbia*, 2013). So, it should be noted that if the administration's final decision on the matter is delayed, the existence of this issue may lead to a situation that is not in accordance with the principles of good governance as it may prevent the peaceful use of property rights (*Krstić v. Serbia*, 2013).

In another case, *Kryvenkyy v. Ukraine*, Court reiterates that "*the taking of property without payment of an amount reasonably related to its value will normally fail to respect the requisite fair balance between the demands of the general interest of the community and the requirements of the protection of the individual's fundamental rights and will constitute a disproportionate burden on the applicant*" (*Kryvenkyy v. Ukraine*, 2017). In the context of the cancellation of property rights that are given incorrectly, the principle of good governance may impose on the authorities a right to immediately rectify its mistakes and at the same time to pay a compensation for the former good-faith holders (*Kryvenkyy v. Ukraine*, 2017). Therefore, with respect to the gains of individuals acting within the framework of good governance in terms of faulty acts carried out by the administration, it may be possible to grant certain compensation in order to recover the loss besides the withdrawal of the transaction.

4.2. In Terms of the Right of Access to Information and the Right to Data Protection

The right of access to information is not only evaluated in the framework of freedom of expression but also the idea of obtaining information through any media and expressing them is considered as right (Lor and Britz, 2007:388). The right to access information can be said to be linked to the principle of good governance as it is an autonomous right that aims to improve transparency (*Magyar Helsinki Bizottság v. Hungary*, 2016). In essence, the right to freedom of information prohibits a Government from obstructing the receiving of information that a person may or may not want to give others, and does not give the individual access to a record containing information about his personal position or imposes on the State the obligation to provide this information to the individuals (*Leander v. Sweden*, 1987). However, if the information on the prevention of access to information is appropriate for the individual to exercise his right to freedom of expression, there may be a situation with the provision of Art. 10 of the Convention, the availability of such information is necessary to ensure transparency and good governance (*Magyar Helsinki Bizottság v. Hungary*, 2016).

Developments in information technologies and globalization have forced the legal systems of countries to make the necessary arrangements related to the right to data protection (Kaya, 2011:2). This has also resulted in arrangements for the right to data protection in the supranational legal systems (González Fuster, 2014:75). In the light of the above-mentioned principles of good governance, openness and transparency should be ensured in terms of the activities of the state, but individual rights must also be respected. The Court reiterates that "*the concepts of private and family life are broad terms not susceptible to exhaustive definition*" (*Hadri-Vionnet v. Switzerland*, 2008) and "*Article 8 protects the right to personal development, whether in terms of personality or of personal autonomy, which is an important principle underlying the interpretation of the Article 8 guarantees*" (*Bărbulescu v. Romania*, 2017).

In this context, the right to protection of the personal data of individuals can be evaluated within the framework of Art. 8 of the Convention. As stated in the case of *National Federation of Sportspersons' Associations and Unions (FNASS) and Others v. France*, "*At the fourteenth Council of Europe conference of Ministers responsible for sport, held on 29 November 2016, the Ministers adopted Resolution No. 1.1 on the role of the*

governments in addressing emerging challenges in the fight against doping in sport at national and international level. (...) The Ministers recognised that all anti-doping organisations must comply with the rules of good governance and the principle of proportionality, while respecting the fundamental rights of the individuals subjected to the anti-doping regulations, particularly when it came to data protection” (National Federation of Sportspersons’ Associations and Unions (FNASS) and Others v. France, 2018).

Therefore, it is a requirement of good governance that the state is transparent and that individuals take necessary measures to protect their personal data. In the present case, the fact that the athletes in the test pool according to the Court carried out some tests in the scope of the anti-doping test and it was foreseen for the top-level athletes to give certain information about the place and time of the test, however, this transparency and accessibility requirement could negatively affect the quality of private life it is enough to influence and think that it has consequences for family life and lifestyles (National Federation of Sportspersons’ Associations and Unions (FNASS) and Others v. France, 2018). In the light of the foregoing, the Court considers that the applicants have given their location information to interfere with their exercise of their rights under the first paragraph of Art. 8 and, unless such interference has been carried out in accordance with the second paragraph of this Art., it has not fulfilled one or more of the legitimate aims and will violate Art. 8 unless it is necessary in a democratic society (National Federation of Sportspersons’ Associations and Unions (FNASS) and Others v. France, 2018). When evaluated with the concept of good governance, it is necessary to process the data fairly, for certain purposes and only on the basis of the consent of the data subject or other legitimate grounds specified in the law, and it should be ensured that this data is controlled by an independent authority (McDermott, 2017:2).

4.3. In Terms of Right to a Fair Trial

The principles of good governance are even more important in the context of administrative proceedings concerning a dispute which is decisive for the outcome of civil rights (Ekholm v. Finland, 2007). Indeed, in the *Ekholm v. Finland* case, the ECtHR decided on the link between the right to a fair trial and good governance in the domestic legal system (Ekholm v. Finland, 2007). The Constitution of Finland (*perustuslaki, grundlagen; Act no. 731/1999*) provides that everyone has the right to have his or her case dealt with appropriately and without undue delay by a legally competent court of law or authority, and to have a decision pertaining to his or her rights or obligations reviewed by a court of law or another independent organ for the administration of justice. Provisions concerning the publicity of proceedings, the right to be heard, the right to receive a reasoned decision and the right of appeal and the other guarantees of a fair trial and good governance shall be laid down by an Act (section 21). The Court reiterates that the length of the proceedings should be considered in the light of the circumstances of the case and whether it is reasonable to consider the following criteria: “*the complexity of the case, the conduct of the applicants and the relevant authorities and what was at stake for the applicants in the dispute*” (Ekholm v. Finland, 2007). Failure to comply with the positive obligations imposed on the State in accordance with good governance in this direction would imply a violation of Art. 6/1 of the Convention.

In addition to global institutional developments and activities, the concept of good governance supports human rights and legal regulations in this regard (McCann, 2018:115). It is important to protect and develop human rights that every State should exercise the right to a fair trial as a fundamental right in accordance with their constitutions and, if necessary, adopt the necessary legislation to fulfill this obligation (Sinha, 2006:549). Of course, in some cases it is possible to have no or very little harm, so violating the right to a fair trial without undue delay does not always lead to moral damage (Sever, 2017:69). The guarantee of the concept of good governance manifests itself in the legal protection of individuals and the effective use of the right to a fair trial (Addink, 2017:18). In terms of effective legal remedy and fair trial process, it can be mentioned that the concept of good governance will come to the fore in terms of administrative disputes regarding civil rights and obligations (Toggenburg and Grimheden, 2016:113). The right to a fair trial itself is a value-based concept, so its connection with the concept of good governance is important (Vácz, 2022:164). The right to a fair trial, the right to non-discriminatory treatment and several other classical human rights clearly express the norms of fair procedure. In relation to these procedural norms, participation in the decision-making process has become an increasingly valuable topic of the literature (Boda, 2013:15). The popularity of the principle that public administrations must comply with well-defined rules in order to make the right decision has increased significantly in recent years. On the one hand, the principle of the importance of procedural rules is linked to the idea of good governance, and on the other hand, the need to establish the grounds on which a decision is based, administrative authorities, weighing all relevant interests and all data considered are elements of value within the scope of the right to a fair trial (Vácz, 2022:167).

5. CONCLUSION AND DISCUSSION

Since the beginning of globalization and the advancement of technology movements, the governmental models have changed since the 1980s. As a result of this change, individuals have come to the fore as a subject that participates only from being managed. In this context, good governance is considered a concept in which participation, accountability and openness are involved. The public power of the administration in state individual relations can be considered as an intervention in the fundamental rights of the individuals exposed to it. Since the interference with fundamental rights and freedoms can only be made as prescribed by law; the principle of legality and the rule of law should be considered when explaining the concept of good governance. In this sense, there is a direct relationship between the principles of good governance and human rights.

In this respect, the concept of good governance in the decisions of the European Court of Human Rights is important in terms of assessing the lawfulness of human rights interference with the activities of the state. In the judgments of the European Court of Human Rights, the concept of good governance is mostly evaluated in the framework of the right to property on the basis of Art. 1 of the Additional Protocol 1.

However, the concept of good governance cannot be limited to the right of ownership. As a matter of fact, since the administration does not fully comply with the decisions made by the judicial authorities or does not implement these decisions in a timely manner, it undermines the predictability and accountability required by the principle of good governance; it may also violate other rights in the specific event as well as the property right in the broad sense. Again, since the unauthorized use of personal data of individuals regarding the right to protection of personal data is not in accordance with the principles of good governance; violation of this right.

In addition, in the event that individuals have reasonable expectations or have acquired rights as a result of the state acting in accordance with the planning activities, the state's activity against the foreseeability will result in a situation contrary to good governance. Lastly, it can be said that when the state has certain positive obligations related to the right to a fair trial, it is responsible for individuals in terms of the necessary judicial order and access to justice in the framework of the good governance principle. Therefore, it can be stated that the concept of good governance has an important place in the provision of the principle of the rule of law and has been included in this context in the decisions of the European Court of Human Rights.

REFERENCES

- ABRAHAMSEN, Rita (2012), "*The Seductiveness of Good Governance*", **Is Good Governance Good for Development?** (Eds. Jomo Kwame Sundaram, Anis Chowdhury), Bloomsbury Academic Press, London (UK), pp.29-52.
- ADDINK, Henk (2017), "*Good Governance: Importance in Practice, Theories and Definitions*", **Halu Oleo Law Review**, S.1(1), pp.1-32.
- ADDINK, Henk (2019), **Good Governance Concept and Context**, Oxford University Press, Oxford (UK).
- AKILLIOĞLU, Tekin (1981), "*Bireyin Yönetmel İşlemler Karşısında Korunması ve Yönetim Hukukumuz*", **Amme İdaresi Dergisi**, S.14(3), pp.37-56.
- ALFREDSSON, Gudmundur (2002), "*The Usefulness of Human Rights for Democracy and Good Governance*", **Human Rights and Good Governance: Building Bridges** (Eds. Hans Otto Sano, Gudmundur Alfredsson, Robin Clapp), Martinus Nijhoff Publishers, New York (US), pp.19-29.
- ANDREEVSKA, Elena and RAICEVIC, Lidija (2018), "*Anti-corruption Initiatives, Good Governance and Human Rights: The Republic of Macedonia*", **Lex ET Scientia International Journal**, S.25(1), pp.112-126.
- AZRAK, Ali Ülkü (1964), "*Umumi İdari Usulün Teorik Esasları ve Çeşitli Hukuk Sistemlerinde Gelişimi*", **Unpublished PhD Thesis**, Istanbul University, Istanbul.
- BALA, Adisa (2017), "*Role of Public Administration in Good Governance and Local Development*", **International Journal of Economics, Commerce and Management**, S.5(5), pp.593-601.
- BARAK-EREZ, Daphne (2005), "*The Doctrine of Legitimate Expectations and the Distinction between the Reliance and Expectation Interests*", **European Public Law**, S.11(4), pp.583-602.

- BATALLI, Mirlinda and FEJZULLAHU, Artan M. (2018), “*Principles of Good Administration under the European Code of Good Administrative Behavior*”, **Pécs Journal of International and European Law**, S.2018(1), pp.26-35.
- BERISHA, Fejzulla and BERISHA, Blerim (2019), “*Legal Effects of Acts of State Power in the State of Law*”, **Acta Universitatis Danubius Juridica**, S.2019(1), pp.18-33.
- BODA, Zsolt (2013), “*Some Notes on Fairness, Trust and Good Governance*”, **Iustum Aequum Salutare**, S.9(2), pp.9-20.
- BRADLEY, Anthony W. and EWING, Keith D. (2007), **Constitutional and Administrative Law**, Pearson-Longman Publisher, Malaysia, 14th Edition.
- CIBORRA, Claudio and NAVARRA, Diego D. (2003), “*Good Governance and Development Aid: Risks and Challenges of E-Government in Jordan*”, **Organizational Information Systems in the Context of Globalization** (Eds. Mikko Korpela, Ramiro Montealegre, Angeliki Poulymenakou), Springer Publisher, New York (US), pp.387-402.
- COSTA, Pietro (2007), “*The Rule of Law: A Historical Introduction*”, **The Rule of Law: History, Theory and Criticism** (Eds. Pietro Costa, Danilo Zolo), Springer Publisher, Cham, pp.73-152.
- CRAIG, P. Paul (1996), “*Substantive Legitimate Expectations in Domestic and Community Law*”, **The Cambridge Law Journal**, S.55(2), pp.289-312.
- DE BURCA, Grainne (2008), “*Developing Democracy Beyond the State*”, **Columbia Journal of Transnational Law**, S.46(2), pp.101-158.
- DOORNBOS, Martin (2001), “*Good Governance: The Rise and Decline of a Policy Metaphor?*”, **Journal of Development Studies**, S.37(6), pp.93-108.
- ESTY, Daniel C. (2006), “*Good Governance at the Supranational Scale: Globalizing Administrative Law*”, **The Yale Law Journal**, S.115(7), pp.1490-1562.
- ESTY, Daniel C. (2007), “*Good Governance at the WTO*”, **Journal of International Economic Law**, S.10(3), pp.509-527.
- FERREIRA, Gerrit M. (2008), “*Good Governance and the Failed State*”, **Comparative and International Law Journal of Southern Africa**, S.41(3), pp.428-448.
- FINKELSTEIN, Lawrence S. (1995), “*What is Global Governance?*”, **Global Governance**, S.1(3), pp.367-372.
- FITZPATRICK, Jody, GOGGIN, Malcolm, HEIKKILA, Tanya and KLINGNER, Donald E. (2011), “*A New Look at Comparative Public Administration: Trends in Research and an Agenda for the Future*”, **Public Administration Review**, S.71(6), pp.821-830.
- FOUGNER, Tore (2008), “*Neoliberal Governance of States: The Role of Competitiveness Indexing and Country Benchmarking*”, **Millennium: Journal of International Studies**, S.37(2), pp.303-326.
- GILL, Graeme (2003), **The Nature and Development of the Modern State**, Palgrave Macmillan Publisher, New York (US).
- GONOD, Pascal (2003), “*À Propos de la Responsabilité Administrative*”, **Mouvements**, S.29, pp.30-35.
- GONZÁLEZ FUSTER, Gloria (2014), **The Emergence of Personal Data Protection as a Fundamental Right of the EU**, Springer Publisher, Cham.
- GOULD, David M. and GRUBEN, William C. (1996), “*The Role of Intellectual Property Rights in Economic Growth*”, **Journal of Development Economics**, S.48(2), pp.323-350.
- GRIMHEDEN, Jonas and TOGGENBURG, Gabriel N. (2016), “*The Right to Good Administration in the Multilevel System of the European Union-A ‘Newish’ Right Strengthening the Administrative Culture*”, **Human Rights and Good Governance** (Eds. Gudmundur Alfredsson, Zhang Wei), Brill Publisher, Leiden, pp.109-116.
- GRINDLE, Merilee (2007), “*Good Enough Governance Revisited?*”, **Development Policy Review**, S.25(5), pp.553-574.

- GRINDLE, Merilee (2012), “*Good Governance: The Inflation of Idea*”, **Planning Ideas That Matter: Livability, Territoriality, Governance and Reflective Practice** (Eds. Bishwapriya Sanyal, J. Vale Lawrence, Christina D. Rosan), MIT Press, Cambridge (UK), pp.259-282.
- GUTMANN, Daniel (2009), “*The European Convention on Human Rights, a Tool to Ensure the Efficiency of EC Law*”, **Legal Remedies in European Tax Law** (Ed. Pasquale Pistone), International Bureau of Fiscal Documentation, Amsterdam, pp.487-494.
- HOOD, Christopher (2006), “*Transparency in Historical Perspective*”, **Transparency: The Key to Better Governance?** (Eds. Christopher Hood, David Heald), Oxford University Press, Oxford (UK), pp.2-23.
- IRVIN, A. Renee and STANSBURY, John (2004), “*Citizen Participation in Decision Making: Is it Worth the Effort?*”, **Public Administration Review**, S.64(1), pp.55-65.
- JAIN, Anshu (2012), “*Good Governance and Right to Information: A Perspective*”, **Journal of the Indian Law Institute**, S.54(4), pp.506-519.
- KARPEN, Ulrich (2010), “*Good Governance*”, **European Journal of Law Reform**, S.12(1-2), pp.16-31.
- KAYA, Cemil (2011), **Assessing the Transfer of Personal Data in the European Union in the Light of the Data Protection Directive**, On İki Levha Publishing, Istanbul.
- KESİM, H. Kutay and PETEK, Ali (2005), “*Avrupa Komisyonunca Belirlenen İyi Yönetişimin İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Reformunun Bir Eleştirisi*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.38(4), pp.39-58.
- KINGSBURY, Benedict, KRISCH, Nico and STEWART, Richard B. (2005), “*The Emergence of Global Administrative Law*”, **Law and Contemporary Problems**, S.68, pp.14-61.
- KOOIMAN, Jan (1993), “*Governance and Governability: Using Complexity, Dynamics and Diversity*”, **Modern Governance: New Government-Society Interactions** (Ed. Jan Kooiman), Sage Publications, London (UK), pp.35-48.
- KOOIMAN, Jan (2003), **Governing as Governance**, Sage Publications, London (UK).
- LEFTWICH, Adrian (1993), “*Governance, Democracy and Development in Third World*”, **Third World Quarterly**, S.14(3), pp.605-624.
- LEGRAND, André and WIENER, Céline (2017), **Le Droit Public**, La Documentation Française, Paris.
- LIVIOARA, Gina (2009), “*Good Governance in the EU*”, **Acta Universitatis Danubius**, S.5(1), pp.173-181.
- LONG, Marceau, WEIL, Prosper, BRAIBANT, Guy, DELVOLVÉ, Pierre and GENEVOIS, Bruno (2015), **Grands Arrêts de la Jurisprudence Administrative**, Dalloz Publisher, Paris, 21st Edition.
- LOR, Peter J. and BRITZ, Johannes J. (2007), “*Is a Knowledge Society Possible Without Freedom of Access to Information?*”, **Journal of Information Science**, S.33(4), pp.387-397.
- MAGNETTE, Paul (2003), “*European Governance and Civic Participation: Beyond Elitist Citizenship?*”, **Political Studies**, S.51, pp.144-160.
- MAZEAUD, Denis (2006), “*La Confiance Légitime et L’estoppel*”, **Revue Internationale de Droit Comparé**, S.58(2), pp.363-392.
- McCANN, Adam (2018), “*Regressive Liberalism and Principles of Good Governance*”, **European Journal of Comparative Law and Governance**, S.5(2), pp.115-118.
- McDERMOTT, Yvonne (2017), “*Conceptualising the Right to Data Protection in an Era of Big Data*”, **Big Data & Society**, S.4(1), pp.1-7.
- MOURÈS, Yves (1957), **Éléments de Droit Public et Administratif**, Presses Universitaires de France, Paris.
- NIBLOCK, Tim (1998), “*Democratization: A Theoretical and Practical Debate*”, **British Journal of Middle Eastern Studies**, S.25(2), pp.221-233.
- PONCE, Juli (2005), “*Good Administration and Administrative Procedures*”, **Indiana Journal of Global Legal Studies**, S.12(2), pp.551-588.
- POTO, Margherita P. and FORNABAIO, Lara (2017), “*Participation as the Essence of Good Governance*”, **Arctic Review on Law and Politics**, S.8, pp.139-159.

- POULET, Naine and GIBOT, Leclerc (2007), **Droit Administratif: Sources, Moyens, Contrôles**, Bréal Éditions, Paris, 3rd Edition.
- REIF, Linda C. (2004), **The Ombudsman, Good Governance, and the International Human Rights System**, Springer Publisher, Leiden.
- RHODES, Roderick A. W. (1996), “*The New Governance: Governing Without Government*”, **Political Studies**, S.44(4), pp.652-667.
- RICCI, Jean-Claude (2004), **Droit administratif**, Hachette Publisher, Paris, 4th Edition.
- ROUSSET, Michel (1960), **L’Idée de Puissance Publique en Droit Administratif**, Librairie Dalloz Publisher, Paris.
- SALE, Hillary A. (2013), “*Public Governance*”, **The George Washington Law Review**, S.81(3), pp.1012-1035.
- SANGITA, Satyanarayana N. (2002), “*Administrative Reforms for Good Governance*”, **The Indian Journal of Political Science**, S.63(4), pp.325-350.
- SANO, Hans Otto (2015), “*Social Accountability in the World Bank: How does it Overlap with Human Rights?*”, **Closing the Rights Gap: From Human Rights to Social Transformation** (Eds. La Dawn Haglund, Robin Stryker), University of California Press, California (US), pp.219-239.
- SEVER, Tina (2017), “*Liability and Compensation for Damages in Case of Violation of the Principles of Accountability and Good Governance*”, **International Public Administration Review**, S.15(3-4), pp.59-74.
- SEVER, Tina (2018), “*Procedural Safeguards under the European Convention on Human Rights in Public (Administrative) Law Matters*”, **DANUBE: Law, Economics and Social Issues Review**, S.9(2), pp.97-116.
- SINGH, Deepali, ANSARI, Nafees A. and SINGH, Shaifali (2009), “*Good Governance & Implementation in Era of Globalization*”, **The Indian Journal of Political Science**, S.70(4), pp.1109-1120.
- SINHA, Manoj Kumar (2006), “*Human Rights and Good Governance*”, **Indian Journal of International Law**, S.46(1), pp.539-555.
- SKAANING, Svend-Erik (2010), “*Measuring the Rule of Law*”, **Political Research Quarterly**, S.63(2), pp.449-460.
- SMITH, Brian C. (2007), **Good Governance and Development**, Palgrave Macmillan Publisher, New York.
- STOKER, Gerry (1998), “*Governance as Theory: Five Propositions*”, **International Social Science Journal**, S.50(155), pp.17-28.
- THIRKELL-WHITE, Ben (2003), “*The IMF, Good Governance and Middle-Income Countries*”, **European Journal of Development Research**, S.15(1), pp.99-125.
- TRUCHET, Didier (2014), **Droit administratif**, Presses Universitaires de France, Paris.
- UNESCAP (2009), “*What is Good Governance?*”, **Unescap corporate Web Page**, www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf, (Erişim Tarihi: 20.06.2022).
- VÁCZI, Péter (2022), “*Fair and Effective Public Administration*”, **Institutiones Administrationis-Journal of Administrative Sciences**, S.2(1), pp.161-170.
- WEISS, Friedl and STEINER, Silke (2006), “*Transparency as an Element of Good Governance in the Practice of the EU and the WTO: Overview and Comparison*”, **Fordham International Law Journal**, S.30(5), pp.1545-1586.
- WEISS, Thomas G. (2000), “*Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges*”, **Third World Quarterly**, S.21(5), pp.795-814.
- WOODS, Ngaire (1999), “*Good Governance in International Organizations*”, **Global Governance**, S.5(1), pp.39-61.
- YOUNG, J. Hardin (1998), “*Administrative Procedure Act of USA*”, **İdari Usul Kanunu Hazırlığı Uluslararası Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, T.C. Başbakanlık Basımevi, Ankara, pp.19-25.

YOUROW, Howard C. (1987), “*The Margin of Appreciation Doctrine in the Dynamics of European Human Rights Jurisprudence*”, **Connecticut Journal of International Law**, S.3, pp.111-159.

List of Cases: European Court of Human Rights

- Antoni Lewandowski v. Poland, App. No: 38459/03, (ECtHR, 16 July 2012).
- Bărbulescu v. Romania, App. No: 61496/08, (ECtHR, 5 September 2017).
- Beinarovič and Others v. Lithuania, App. Nos: 70520/10, 21920/10, 41876/11, (ECtHR, 12 June 2018).
- Berger-Krall and Others v. Slovenia, App. No: 14717/04, (ECtHR, 12 June 2014).
- Bogdel v. Lithuania, App. No: 41248/06, (ECtHR, 26 November 2013).
- Czaja v. Poland, App. No: 5744/05, (ECtHR, 2 October 2012).
- Ekholm v. Finland, App. No: 68050/01, (ECtHR, 24 July 2007).
- Gaina v. Lithuania, App. No: 42910/08, (ECtHR, 11 October 2016).
- Gasus Dosier- und Fördertechnik GmbH v. The Netherlands, App. No: 15375/89, (ECtHR, 23 February 1995).
- Grigolovič v. Lithuania, App. No: 54882/10, (ECtHR, 10 October 2017).
- Hadri-Vionnet v. Switzerland, App. No: 55525/00, (ECtHR, 14 February 2008).
- Krstić v. Serbia, App. No: 45394/06, (ECtHR, 10 December 2013).
- Kryvenkyy v. Ukraine, App. No: 43768/07, (ECtHR, 16 February 2017).
- Kula v. Turkey, App. No: 20233/06, (ECtHR, 19 June 2018).
- Leander v. Sweden, App. No: 9248/81, (ECtHR, 26 March 1987).
- Magyar Helsinki Bizottság v. Hungary, App. No: 18030/11, (ECtHR, 8 November 2016).
- Megadat.com Srl. v. Moldova, App. No: 21151/04, (ECtHR, 8 April 2008).
- Moskal v. Poland, App. No: 10373/05, (ECtHR, 15 September 2009).
- National Federation of Sportspersons’ Associations and Unions (FNASS) and Others v. France, App. Nos: 48151/11, 77769/13, (ECtHR, 18 January 2018).
- Nekvedavičius v. Lithuania, App. No: 1471/05, (ECtHR, 10 December 2013).
- Riener v. Bulgaria, App. No: 46343/99, (ECtHR, 23 May 2006).
- Rysovskyy v. Ukraine, App. No: 29979/04, (ECtHR, 20 October 2011).
- Sporrong and Lönnroth v. Sweden, App. Nos: 7151/75, 7152/75, (ECtHR, 23 September 1982).

Sosyal Zayıflatma (Social Undermining) Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması

Adaptation of the Social Undermining Scale into Turkish

Gamze GÜNER KİBAROĞLU

*Dr., Başkent Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,
gamzegunerbaroglu@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6187-4607>*

Makale Başvuru Tarihi: 25.10.2022

Makale Kabul Tarihi: 30.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Burcu TOSUN

*Dr., Atılım Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
İşletme Bölümü, burcu.tosun@atilim.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-8030-7066>*

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Sosyal Zayıflatma,

Ölçek Uyarlama,

Geçerlilik,

Güvenilirlik,

Bu araştırma, Sosyal karşılaştırma teorisine dayanan Sosyal Zayıflatma (Social Undermining) Ölçeği'nin Türkçeye çeviri ve uyarlamasını kapsamaktadır. Duffy, Ganster & Pagon, (2002) tarafından geliştirilen Sosyal Zayıflatma (Social Undermining) Ölçeği yöneticiler tarafından zayıflatma ve iş arkadaşları tarafından zayıflatma olmak üzere iki boyutla ölçülmektedir. Söz konusu ölçeğin her bir boyutunda 13 madde olup toplam 26 maddede oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini 650 çalışandan anket yöntemiyle toplanan verilerden oluşmaktadır. Ölçek varyans yapısı ve kovaryans ilişkileri dikkate alınarak yapı geçerliliği ve eş zaman geçerliliği ile test edilmiştir. Güvenilirlik için soruların iç tutarlılık testleri yapılmış ayrıca ölçeğin cinsiyet açısından farksızlığı hesaplanmıştır. Yapılan tüm analizler sonucunda ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğuna ilişkin yeterli kanıtlara ulaşılmıştır. Bu çerçevede özenle ve uluslararası çeviri aşamaları dikkate alınarak yapılmış bu çalışmanın Türkçe dilinde yapılan çalışmalar için kullanılması uygundur.

ABSTRACT

Keywords:

Social Undermining,

Scale Adaptation,

Validity,

Reliability,

This research covers the translation and adaptation of the Social Undermining Scale, which is based on the social comparison theory, into Turkish. The Social Undermining Scale, developed by Duffy, Ganster & Pagon, (2002), is measured by two dimensions: undermining by Supervisor and undermining by Coworker. There are 13 items in each dimension of the said scale and it consists of 26 items in total. The research sample consists of data collected from 650 employees by survey method. The scale was tested with construct and concurrent validity considering the variance structure and covariance relationships. For reliability, internal consistency tests of the questions were made and the gender difference of the scale was calculated. As a result of all analyzes, sufficient evidence has been obtained that the scale is valid and reliable. In this context, it is appropriate to use this study, which was made with care and taking into account the international translation stages, for studies conducted in Turkish.

1. GİRİŞ

Yönetim tarihinde insan ilişkileri ekolünün başlangıcından bu yana yapılan sayısız araştırma, kişilerarası ilişkilerin çalışan davranışlarına ve örgütsel çıktılara etkisini yadsınamaz bir şekilde ortaya koymuştur (örn. Nahum-Shani vd., 2014:484). İş arkadaşları, amirleri ve astları ile uyumlu bir etkileşim ve iletişime sahip olan bireyler, diğerlerine göre daha yüksek iş tatminine sahip olup, istenilen olumlu davranışlara daha yatkındır. Benzer şekilde, bu konuda sorun yaşayan bireylerin iş tatminsizliğine ve olumsuz davranışlara daha yatkın oldukları da genel olarak kabul edilen bir gerçektir. Örgütlerde kişilerarası ilişkilerin sorunsuz olması olumlu örgütsel çıktılar üzerinde güçlü bir etki gösterebilmekte; sorunlu olması ise bireylerin ve grupların örgüte katkılarını aşağı çekebilmektedir.

Örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkilerde istenmeyen bir yönelim olan “*Sosyal Zayıflatma*”, en basit anlamıyla “Kişiler arası güçlü bağların, profesyonel başarının ve olumlu bir itibarın geliştirilmesini ve sürdürülmesini sabote etmeye çalışan faaliyetler” olarak tanımlanmaktadır (Smith ve Webster, 2017:455). Sosyal zayıflatma üzerine yapılan çalışmalarda, bu tür davranışların çalışanlarda iş stresine (Jung ve Yoon, 2019:220; Eissa ve Wyland, 2018), özyeterlilik algılarında eksilmeye (Duffy vd., 2002:342), örgütsel bağlılıkta düşüşe (Nahum-Shani vd., 2014:488), psikolojik iyi oluşta azalmaya (Duffy vd., 2002:341), işten ayrılma niyetinde artışa (Morita vd., 1993:1430), çalışan sağlığı ve esenliğinde kayba (Nahum-Shani vd., 2014:484), depresyona ve duygusal tükenmeye (Schwepker ve Dimitriou, 2022:12), iş arkadaşlarına duyulan güvende azalmaya (Duffy vd., 2006:118), çalışan yaratıcılığında düşüşe (Khan vd., 2022:4), bilgi paylaşımında eksikliğe (Ahmad vd., 2021:11) sebep olabildiği ortaya konmuştur.

Uluslararası yazında “*Social Undermining*” olarak geçen kavram ulusal yayında Türkçe’ye kimi yerde “*Sosyal zayıflatma*” (Kanten ve Aydın, 2019) kimi yerde “*Sosyal baltalama*” (Ülbeği vd., 2014) olarak çevrilmiştir. Türk Dil Kurumu (2020) baltalama kavramını “*Bir işi veya durumu bilinçli ve kasıtlı olarak bozup zarara yol açan davranışta bulunmak, sabote etmek*” şeklinde; “*sabotaj*” sözcüğünü “*yıkamak, parçalamak, kullanılmaz hale getirmek*” şeklinde; “*zayıf*” sözcüğünün ilgili anlamını ise “*kişilik ve ruhsal yönden gereği kadar güçlü olmayan, görevini yapacak yeterli gücü olmayan*” olarak tanımlamıştır. Sabote etmek anlamına gelen “*baltalama*” “*social undermining*” kavramında kast edilenden daha ağır ve kalıcı hasara sebep olan anlamına gelmektedir. Bu çalışmada kavramın Türkçe karşılığı olarak, bireyin görevini yerine getirebilecek gücünü ve psikolojisini zayıflatan anlamında “*Sosyal Zayıflatma*” karşılığı kullanılmıştır.

Sosyal zayıflatma davranışlarının ciddi ve önemli sonuçlara yol açabileceğinin anlaşılmasıyla birlikte, son yıllarda bu kavram literatürde giderek daha popüler bir kavram haline gelmiş ve dolayısıyla ölçümüne yönelik ilgi de artmıştır. Bu kavram, iş tatminin düşmesi, örgütsel bağlılığın azalması ve işten ayrılma niyetinin yükselmesi gibi olumsuz sonuçların yaşanmasını kimi zaman doğrudan etkilemektedir (Duffy vd., 2002:341-342). Bu bağlamda bu çalışma, sosyal zayıflatmanın düşürülmesinin sürdürülebilir performans açısından önemli bir kavram olduğuna değinmektedir. Bu çerçevede sosyal zayıflatma kavramının giderek tutulan bir kavram olması görgül araştırmacılar için operasyonelleştirme ve ölçümüne yönelik ilgiyi de artırmaktadır. Ancak buna rağmen ulusal yazında söz konusu kavramla ilgili sınırlı çalışmalar olduğu gözlemlenmiştir (Ülbeği vd., 2014; Öztürk ve Karagonlar, 2017). Gözlemlenen uyarılma çalışmalarının ise yetersiz olduğuna kanaat getirilmiştir. Bu nedenle kasıtlı, sinsisi, olumsuz işyeri davranışlarının temellerinden biri olan sosyal zayıflatma ölçeğinin ulusal kültüre uyarılması yapılmıştır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Sosyal Zayıflatma Kavramı

Sosyal zayıflatma, hedef olarak seçilen bir bireyin araçsal amaçlarına ulaşmasını engellemek ve onu kademeli olarak zayıflatmak, güçsüzleştirmek için tasarlanmış, kasıtlı, sinsisi, olumsuz işyeri davranışlarını kapsayan; öfkelenme, beğenmeme gibi olumsuz duygular, tutum, davranış ve çabalarının olumsuz eleştirilmesi gibi yaklaşımlar içeren bir ilişkiyi türünü ifade etmektedir (Vinokur vd., 1996:167). Bu kavram, mobbingden farklı olarak işyerinde tavırlar ve sözlü eylemler yoluyla ortaya konan çeşitli yaygın olumsuz davranış biçimlerini içermektedir. Örneğin, birini tamamen reddetmek veya görüşlerini küçümsemek ya da onun hakkında kasten kötü konuşmak gibi sosyal normları zedeleyici doğrudan eylemler bu kapsama girmektedir. Bu tür aleni eylemlerin yanı sıra, gerekli bilgileri gizlemek veya bir anlaşmazlık durumunda kişiyi savunmamak gibi üstü örtülü yollarla da sosyal zayıflatma gerçekleştirilebilmektedir (Quade vd., 2018:568). Hedef birey hakkında aşağılayıcı yorumlar yapmak, yıpratıcı şekilde sessiz kalmak veya kritik bilgileri bireye iletmemek sözlü

zayıflatma olarak bilinmektedir (Duffy vd., 2002:341). Bu tür durumlara maruz kalan bireyler, amirlerinin ve iş arkadaşlarının kasıtlı olarak kendilerini hedef aldıklarını ve işlerinde başarılı olmalarının özellikle zorlaştırıldığını algılamaları sebebiyle sosyal ilişkilerinde önemli bozukluklar yaşamaktadırlar (Duffy vd., 2012:647).

Sosyal zayıflatmanın herhangi bir olumsuz davranış modeli veya algısından ayırt edilebilmesi için Duffy vd. (2002:343) tarafından belirlenmiş birtakım koşulların sağlanması gerekmektedir. Sosyal zayıflatmada öncelikli olarak, söz konusu davranışa maruz kalan hedefin o davranışın “*kasten*” gerçekleştirildiğine dair bir algısının olması gerekmektedir. Dolayısıyla, hastalık sebebiyle veya başkaları tarafından zorlanma sebebiyle gerçekleştirilen ihmalkâr veya olumsuz davranışlar, hedefler tarafından sebepleri bilindiği takdirde bu kapsama girmemektedir. Sosyal zayıflatmanın ikinci koşulu ise, davranışın sinsi olup, yavaş ve kademeli olarak hedef bireyi yıpratmasıdır. Zayıflatıcı davranışların etkilerinin kalıcı ve önemli olması gerekmekte, daha ziyade zaman içinde birikimli olarak artması beklenmektedir. Bu nedenle, cinayet, fiziksel saldırı veya mülke zarar verme gibi fiziksel davranışlar, kasıtlı olsalar bile bu kapsama girmezler. Sosyal zayıflatma, bir kişi hakkında kasıtlı olarak aşağılayıcı şeyler söylemek, birini doğrudan reddetmek veya birinin fikirlerini küçümsemek gibi doğrudan eylemler biçimini alabilmektedir. Sözlü zayıflatıcı davranışlar, bir hedefe yönelik aşağılayıcı yorumlar yapmayı ve hedefe sessiz kalmayı veya önemli bilgileri hedefe iletmemeyi içerebilir. Son olarak ve yukarıda belirtildiği gibi, farklı tarafların (aktör ve hedef gibi) niyetle ilgili farklı algıları olsa da, zayıflatıcı bir davranış tanımı gereği kasıtlıdır. Zayıflatıcı davranışlarda bulunanlar ve bu davranışların hedefleri her zaman bunun arkasındaki niyet konusunda hemfikir olmayabilir. Sosyal zayıflatma kavramı, sosyal destek kavramının zıt anlamlısı, karşı kutbu gibi görünmesine rağmen, ikisinin kişilerarası ilişkilerde farklı boyutlar olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir (Duffy vd., 2002:343).

Yapılan araştırmalara göre, sosyal zayıflatmaya maruz kalan çalışanlar genellikle “*savaş ya da kaç*” tepkisi göstererek olumsuz davranışlar sergileme eğilimi göstermektedir (Babin ve Boles, 1996; Duffy vd., 2002; Morita vd., 1993; Nahum-Shani vd., 2014; Shanock ve Eisenberger, 2006). Sosyal zayıflatmanın bir sonucu olarak, öz-yeterlik algılarında eksilme, örgütsel bağlılıkta düşüş, bedensel yakınmalarla kendini gösteren psikolojik iyi oluşta azalma ve verimsiz iş davranışları gibi istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Duffy vd., 2002:345). Ek olarak, sosyal zayıflatmaya hedef olan bireyler, geç kalma ve devamsızlık gibi hafif olanlardan başlayarak, daha sonra gönüllü işten ayrılma veya transfer gibi daha ciddi sonuçlara yol açan geri çekilme davranışları sergileme eğiliminde de olabilmektedirler (Morita vd., 1993:1431). Bu kavramın, aksine, destekleyici yaklaşım gösteren yöneticilerin, astlarının iş tatmini ve stres düzeyleri (Babin ve Boles, 1996:68), işten ayrılma eğilimleri (Eisenberger vd., 2002:568) ve ayrıca tanımlanmış ve tanımlanmamış rol davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006:692). Öte yandan, yöneticilerin astlarına sosyal zayıflatma davranışları göstermelerinin, çalışan sağlığı ve esenliği ve örgütsel bağlılık gibi istenen sonuçları olumsuz etkileyebileceği belirlenmiştir (Duffy vd., 2002:345; Nahum-Shani vd., 2014:488).

Sosyal zayıflatmanın yapısı üzerine ilk çalışanlar olan Vinokur ve Van Ryn (1993:351), bu tür davranışların üst, ast ve iş arkadaşı gibi çeşitli düzeylerde sergilenebilir ve deneyimlenebilir olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu noktadan hareketle, işyerinde sosyal zayıflatmanın iki temel kaynağı olarak yöneticiler ve iş arkadaşları üzerinde durulmuştur (Duffy vd., 2002:345). Amirler ve iş arkadaşları tarafından gerçekleştirilen sosyal zayıflatma, ortamda yaygın olan normatif davranışlar haline gelerek olumsuz bir çalışma ortamı yaratabilmektedir (Song ve Zhao, 2022:2). Bu nedenle, örgütteki sosyal zayıflatma iklimini hem yöneticiler hem de iş arkadaşları açısından incelemek önemlidir. Bir astın iyi performans göstermesini, olumlu iş ilişkileri kurmasını ve işyerinde olumlu bir itibar oluşturmasını üstünün engelliyor gibi davranışlar sergilediğine dair algıya sahip olması, yönetici tarafından gerçekleştirilen sosyal zayıflatmanın mevcudiyetini ifade etmektedir (Greenbaum vd., 2017:586). Çalışanların verimliliği düştüğünde, hata yaptıklarında, kişilerarası çatışmalara girdiklerinde veya yöneticileriyle uyumsuzluk yaşadıklarında, yöneticiden kaynaklı sosyal zayıflatma meydana gelebilir. Amirler tarafından yapılan sosyal zayıflatmaya, astları küçümsemek gibi açık davranışların yanı sıra önemli bilgileri saklamak veya çalışanlara sessiz tavır (konuşmamak) koymak gibi üstü kapalı davranışlar örnek gösterilebilir.

İş arkadaşlarının uyguladığı sosyal zayıflatma ise, kişinin işini yapmasını ve olumlu bir itibar oluşturmasını engellemeyi amacıyla iş arkadaşları tarafından gerçekleştirilen eylemleri içermektedir. İşyerindeki rekabet, kişilerarası çatışmalar, işbirliğinden memnuniyetsizlik veya işyerindeki diğer olumsuz olaylar nedeniyle iş arkadaşlarından kaynaklı sosyal zayıflatma meydana gelebilir. Bu tür sosyal zayıflatmaya örnek olarak, iş arkadaşları hakkında söylentilerin yayılması, diğer çalışanları geride tutmak için kasıtlı olarak işin geciktirilmesi veya onlara yanlış veya yanıltıcı bilgiler verilebilir. Yöneticiler ve iş arkadaşları, kendileri için gerçek bir tehdit

oluşturup oluşturmadıklarına bakmaksızın, gelecekteki statülerini tehdit edebilecek potansiyel kişileri sabote etmek için motive olabilirler (Reh vd., 2018:400).

2.2. Bugüne Kadar Yapılan Çalışmalar

Örgütsel bir davranış olan sosyal zayıflatma alanında yapılan çalışmalarda, davranışın sebebinden daha çok sonuçları üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Davranışı uygulayan ve maruz kalan arasındaki bu ilişki yapılanmasında, araştırmacıların ilgi alanına davranışı sergileyenlerden ziyade mağdurların sosyal zayıflamanın sonucu olarak ortaya çıkan davranışları girmiştir. Yine de araştırmaların az da olsa bir kısmı suçlunun güdülerine ve niyetlerine odaklanmıştır (Crossley, 2009:15).

Sosyal zayıflatma kavramı temelini çeşitli teorilerden almaktadır. Sosyal zayıflatmanın dayandırıldığı kuramlardan birisi sosyal karşılaştırma teorisidir. 1954'te Leon Festinger tarafından öne sürülen sosyal karşılaştırma teorisi, insanların kendilerini başkalarıyla karşılaştırarak kendi kişisel ve sosyal değerlerini tanımladıklarını öne sürmektedir. Reh vd. (2018:402) göre, bireylerin sosyal karşılaştırma sonuçlarının olumsuz olması durumunda, yani, hedefin performansı, kişiye kendisinininkinden daha iyi görünüyorsa, gelecekteki statüye dair tehdit algılarının ortaya çıkması mümkün olabilmektedir. Bireyler bu tür tehditlere karşı koymak için karşılaştırma hedefine yönelik sosyal zayıflatıcı davranış sergileyebilmektedir. Ayrıca, sosyal öğrenme teorisine göre kişiler diğer bireylerin davranışlarını gözlemleyerek öğrenir ve kendi davranış modellerini yönlendirirler (Bandura ve McClelland, 1977). Buradan yola çıkarak, kişilerin sosyal zayıflatmaya maruz kaldıklarında benzer davranışlara yönelebilecekleri; yeri geldiğinde başkalarına yeri geldiğinde intikamcı bir tepkiyle davranışa kendilerini maruz bırakan kişilere aynı tarzda davranışlar sergileyebilecekleri düşünülmektedir (Duffy vd., 2002:347). Sosyal zayıflatma ve iş stresi arasındaki ilişki ise kaynakların korunması teorisi ile açıklanabilmektedir (Hobfoll, 1989). Bu teori, tehditlerin kaynak kaybı olarak algılandığını savunmaktadır. Örnek çalışma olarak Yoo ve Frankwick (2013:80) amiri tarafından sosyal zayıflatmaya maruz kalan bireylerin tecrübe ettiği tehdit altında olma durumunu kaynak kaybı olarak hissettiklerini ve bu sebeple stres yaşadıklarını ifade etmektedir.

İş yerinde amirler veya iş arkadaşları tarafından gerçekleştirilen olumsuz, reddedici veya değersizleştirici yaklaşımlar genellikle sosyal yabancılaşmaya neden olur ve özgüveni azaltır. Olumsuz değerlendirmeler (aşağılayıcı, düşmanca ya da alaycı sözler gibi) biçimindeki zayıflatıcı davranışların bireylerin özyeterlik düzeylerinde düşüşe sebep olması da beklenen bir sonuçtur. Sosyal zayıflatıcı davranışlar, hedefteki kişiye yetersiz olduğu veya işte durumsal talepleri karşılayamadığı duygusunu yaşatabilir (Baron, 1988:201; Duffy vd., 2002:335). Duygusal istikrarsızlık ve genel anlamda olumlu öz değerlendirmeleri olan bireylerin sosyal zayıflatma davranışları sergilemeye daha yatkın oldukları gözlemlenmiştir (Duffy vd., 2006:108).

İşyerinde sosyal zayıflatmanın yaşanması, sadece mağdur değil örgüt üzerinde de ciddi etkilere neden olabilmektedir (Mulaphong, 2022:3). Amirleri ve iş arkadaşları tarafından bu tür davranışlara maruz kalan kişilerin gece uyku kalitesi olumsuz yönde etkilenebilir (Yu vd., 2022). Sosyal zayıflatmaya hedef olan çalışanlarda iş stresi, depresyon ve duygusal tükenme riski artabilir (Duffy vd., 2006:108; Jung ve Yoon, 2019:215; Schwepker ve Dimitriou, 2022:3). Bu deneyim, iş arkadaşlarına duyulan güveni (Duffy vd., 2006:109; Khan vd., 2022:3), örgütsel bağlılığı (Duffy vd., 2012:108) ve iş tatminini azaltabilir (Duffy vd., 2006:108). Yapılan araştırmalar, bunlara ilaveten, işyerinde zayıf düşmenin, mağdurların erteleme davranışıyla (Jung ve Yoon, 2019:216) ve bireylerin iş ortamından ve görev durumlarından devamsızlık, erteleme ve geç kalma gibi yönelimlerle kaçınmaları veya ayrılmaları olarak tanımlanan işten çekilmeleriyle ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Deery vd., 2011:746). Sosyal zayıflatıcı davranışların çalışan yaratıcılığına (Khan vd., 2022:3), bilgi paylaşımına (Ahmad vd., 2021:765; Khan vd., 2022:3) ve iş performansına (Schwepker ve Dimitriou, 2022:5) olumsuz etkileri olduğu belirlenmiştir. Bowling ve Beehr (2006:998) tarafından yürütülen bir meta-analiz, sosyal zayıflatma da dâhil olmak üzere, işyerinde açık veya gizli kötü muamele biçimlerinin, mağdurların işten ayrılma niyetleri ile pozitif bir korelasyona sahip olduğunu göstermiştir. Birçok çalışma, sosyal zayıflatmanın döngüsel bir süreç olduğunu ve iş yerinde, zayıflatıcılardan intikam almak (Crossley, 2009:16; Duffy vd., 2002:347; Huilian vd., 2022:3; Lee vd., 2016:915), politik becerilerin seviyesini artırmak (Fatima vd., 2020:193; Smith ve Webster 2017: 453) ve işle ilişkili şiddet ve saldırganlığı artırmak (Andersson ve Pearson, 1999:452; Duffy vd., 2012:646; Hershcovis, 2011:499; Jung ve Yoon, 2019:218) gibi etik olmayan davranışlara dönüşebileceğini de ortaya koymuştur.

İşyerinde sosyal zayıflatmanın, çalışanın davranışları üzerinden nihayetinde performanslarına da olumsuz yansımaları beklenmektedir. Özellikle düşük benlik saygısına sahip çalışanların kolaylıkla sosyal zayıflatmanın hedefi olabilecekleri ve dolayısıyla pek çok iş hatası yapabilecekleri öne sürülmektedir (Sarbescu vd.,

2017:124). Sosyal zayıflatmaya hedef olan çalışanların içinde buldukları gruba karşı aidiyetleri düşebilir ve bunun sonucunda da kendilerini küçük görenleri haklı çıkarabilirler (Hepburn ve Enns, 2013:357). Bununla birlikte, çalışanların sosyal zayıflatmadan olumsuz etkilenmediği olaylara dair kanıtlar da mevcuttur. Örneğin, Smith ve Webster (2017:453) çalışmalarında makyavelist kişiliğe sahip kişilerin, sosyal olarak zayıflatıldıkları algısına sahip olduklarında, politik becerilerinin daha çok ön plana geçtiği ve dolayısıyla daha yüksek performans sergiledikleri ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, Castille vd. (2017:29), makyavelist kişiliğe sahip bireylerin iş arkadaşlarına sosyal zayıflatma davranışları sergileyerek rekabetçi çalışma ortamında başarılı bir şekilde ilerlediklerini tespit etmiştir. Öte yandan, örgütsel yapıyla sosyal zayıflatma arasında bağ kuran çalışmalar da görülebilmektedir. Örneğin, Jung ve Yoon (2019:218) katı bir organizasyon kültürü ve dikey yapılanma ile sosyal zayıflatmanın kalıcılığını ilişkilendirmiştir. Crossley'e (2009:20) göre, bireylerin kendi sorunlarını çözmekte zorlandıkları bu tür örgüt kültürlerinde, sorunlar çeşitlendirilme eğilimindedir. Özellikle hizmet sektöründeki çalışanların amirlerinden, iş arkadaşlarından ve müşterilerden gelen çeşitli taleplere sürekli cevap vermek zorunda olmaları sebebiyle, stresli bir ortamın olumsuz sosyal etkileşimleri alevlendirmesi daha olasıdır (Xu vd., 2002). Duffy vd. (2012:647) zayıf organizasyonel ortamların, zorbalık veya sosyal zayıflatma dâhil olmak üzere olumsuz sosyal etkileşimleri kışkırtan ekolojiler yaratabileceğini belirtmişlerdir. Verimsiz çalışma ortamlarında, çalışanlar bağımsız yargı ve özerklikten yoksun oldukları için, sosyal zayıflatma yönelimi artmaktadır (Dunn ve Schweitzer, 2006:180).

2.3. Kavramın Uyarlanması

Uluslararası alanda sosyal zayıflatma ölçütleri birçok araştırmacı tarafından çalışılmıştır (Abbey vd., 1995; Hirsch ve Rapkin, 1986; Lakey vd., 1994; Ruehlman ve Karoly, 1991; Ruehlman ve Wolchik, 1988; Taylor vd., 1993; Vinokur ve van Ryn, 1993). Söz konusu bu çalışmalarda daha çok iş dışı ilişkilerde sosyal etkileşim dikkate alınmıştır. Ayrıca bu çalışmalarda sosyal zayıflatma etkileşim ölçütlerinden bireylerin iş dışındaki olumsuz sosyal zayıflatma davranışlarının listesi çıkarılmıştır. Bunlara ilave olarak Duffy vd. (2022:339) çalışanların örgüt içindeki sosyal zayıflatmalarının iş dışı ilişkilerden farklı olduğuna değinmiştir. Söz konusu araştırmacılar iş yerlerinde amir/yönetici ve iş arkadaşı zayıflatma ölçeklerinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır. Bu nedenle Duffy vd., işyeri sosyal zayıflatıcı davranışları ortaya çıkarmak için çeşitli durumlarda değişiklikler ve uyarlamalar yapmışlardır. Bu kapsamda farklı odak gruplarına 72 maddeden oluşan bir anket yönlendirerek katılımcıların bu maddelerdeki konuları ne sıklıkla karşılaştıklarını derecelendirilmeleri istenmiştir. Katılımcılardan ele edilen verilerin rastgele bölünmüş bir yarısını kullanarak, 72 sosyal zayıflatıcı öge üzerinde varimax rotasyonu ile bir keşif temel bileşen analizi geliştirmişlerdir. Yapılan bu analiz sonucunda iki çok güçlü faktör (bir yönetici ve bir iş arkadaşı) ortaya çıkmıştır. 13 maddelik bir amir/yönetici faktörü varyansın yüzde 33'ünü (özdeğer = 16,16) ve 13 maddelik bir iş arkadaşı faktörü varyansın yüzde 18'ini (özdeğer = 8,36) açıklar nitelikte değerler elde edilmiştir.

Ulusal literatürde ise sosyal zayıflatma ölçeğinin birçok çalışmada çevirisinin yapıldığı görülmüştür (Ülbeği vd., 2014; Öztürk ve Karagonlar, 2017). Fakat söz konusu uyarlama çalışmalarında sosyal zayıflatma için ulusal yazında var olan çeviri çalışmasında kavramın çeviri sürecinde özenle takip edilmesi gereken kültürler arası çeviri kurallarına uyulmadığı görülmüştür. Bu kapsamda alanla ilgili yeterli teorik bilgi edinmeden, yapılması zorunlu olan istatistiksel analizler uyarlanmadan çeviri çalışmasına yöneldiğine kanat getirilmiştir. Ayrıca dil bilgisinin yeterli olmaması ise diğer nedenler arasında görülebilmektedir. Bu çalışmada "*Social Undermining*" kavramının ulusal kültüre uyarlanması ve orijinaline en yakın hali ile Türkçe diline kazandırılması amaçlanmıştır. Bu bakış açısı ile sosyal zayıflatma ölçeğinin orijinal çalışmasında görgül olarak test edilerek kabul edilmiş olması nedeniyle Duffy vd. (2022) çalışması benimsenmiş ve bu yaklaşıma uygun bir ölçüm aracının uyarlanması ve psikometrik ölçümünün yapılması amaçlanmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın verileri Eskişehir ilinde gıda sektöründe üretim faaliyeti yapan firmada çalışan katılımcılardan elde edilmiştir. Bu araştırmanın evreni, Eskişehir ilindeki küçük ve büyük ölçekli sayısı belirsiz gıda üretici bulunmaktadır. Yazında çalışma evreninin belirsiz olması durumunda örneklem sayısının 384 sayısına eşit ya da büyük olmasının örneklem sayısının yeterli olduğuna işaret edilmektedir (Özdamar, 2003). Bu çalışmada toplam 678 adet veriye ulaşılmıştır. Fakat ulaşılmış olan 28 adet veride eksik kodlama yapılmış olması nedeniyle 650

adet veri ile analize devam edilmiştir. Çalışmanın Örneklem sayısını gösteren 650 verinin ulaşılması gereken örneklem büyüklüğünden yüksek olması nedeniyle çalışmanın örnekleminin yeterli olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında toplanan veriler gönüllülük esasında izin veren katılımcılardan oluşmaktadır. Uygulama kapsamında toplanan verilerin demografik dağılımları: Katılımcıların %47'si kadın ve %53'ü erkektir. Bu katılımcıların %8'i ilkokul/ortaokul mezunu, %22'si lise mezunu, %12'ü ön lisan mezunu, %40'i lisans ve %18'i yüksek lisans mezunudur. Çalışanların %20'si 15-21 yaş aralığında, %65'i 22-41 yaş aralığında, %15'i 42-60 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Çalışanların aynı kurumda toplam çalışma sürenin ise %18'inin 0-1 yıl, %25'nin 2-5 yıl, %35'inin 6-10 yıl, %12'sinin 11-15 yıl ve %10'nun 16-25 yıl çalıştığı görülmektedir. Çalışmadan elde edilen demografik bilgilere göre katılımcıların cinsiyetlerinin oranlı, çoğunluğunun 22-41 yaş aralığında ve lisans mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca kurumda çalışanların yoğunlukla 6-10 yıl arasında olduğu görülmüştür.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Sosyal Zayıflatma Ölçeği: Sosyal zayıflatma ölçeği için Duffy vd. (2002:340) tarafından geliştirilen ölçek kullanılacaktır. Söz konusu ölçek, iki faktörlü ve 5'li likert soru tipi yapısında uygulanmıştır. Ölçekte alınan yüksek puanlar bireyin sosyal zayıflatmaya daha fazla maruz kaldığını göstermektedir. Sosyal zayıflatma ölçeğine ait çeviri maddeleri çalışmanın sonunda Ek-2 de görülmektedir.

İş Tatmini Ölçeği: Hackman ve Oldham (1975) geliştirdiği iş tatmini ölçeğinin Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan versiyonu kullanılmıştır. Söz konusu ölçek tek faktörlü olup; toplam 5 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek için 5'li likert tarzı soru tipi kullanılmıştır.

3.3. Araştırma Ölçeğinin Çevirisi

Orijinali İngilizce "*Social Undermining*" olarak adlandırılan sosyal zayıflatma ölçeğinin kısaltılmış versiyonun kullanımı için öncelikle Michelle Duffy'den yazılı uygunluk alınmıştır (Ek- 1 Ölçeğin İzin Formu). Alınan uygunluk sonrası Michelle Duffy ile ölçeğin her bir maddesinin anlamı ve ölçmek istenilen sosyal zayıflatma hali üzerinde detaylı görüşmeler yapılmıştır. Görüşmede, ölçeğin kültürel uyum ve eşdeğer uygunluğu aranmıştır. Çalışma kapsamında kullanılan ölçeğin çeviri aşamasında ise hedef dile ilk çevirisi, yapılan çevirinin değerlendirilmesi, ardından kaynak dile geri çevirisi yapılmıştır. Bu aşamadan sonra geri çevirinin yeniden değerlendirilmesi ve uzmanların görüşlerine müracaat edilerek değerlendirilmeler sağlanmıştır (Brislin vd., 1973). Bu kapsamda çalışmada yürütülen aşamalar doğrultusunda ilk önce ölçeğin orijinal hali iki İngilizce dil becerisine sahip uzmanlara aktarılmıştır. Bu çerçevede çalışma Türkçe diline çevrilmiş ve alanlarında uzman olan iki kişi tarafından yapılan çevirilerin uygunluğu değerlendirilmiştir. Bu aşamaların ardından ölçeğin Türkçe biçimindeki son hali tekrar geri İngilizce diline çevirmek amacıyla söz konusu dilde yeterliliğe sahip iki uzmana iletilmiştir. Uzmanlardan alınan İngilizce formu ile ölçeğin orijinal formu arasında karşılaştırma yapılarak ölçeğin dil geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Tüm bu aşamalar sonunda sosyal zayıflatma ölçeğinin çeviri çalışmasında alanda yeterli olan bir uzman tarafından ölçek maddelerinin anlaşılır olduğu ve uygulanmasında herhangi bir engel olmadığı değerlendirilmiştir. Bu çerçevede ölçek çalışma için kullanıma alınmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nite yöntem kullanılarak anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formu kolayda örnek yöntemi veriler toplanmıştır. Ayrıca bu çalışmada farklı bir kültürde geliştirilmiş olan sosyal zayıflatma ölçeğinin Türkçeye uyarlanması amaçlandığından, çeviri ve geri çeviri aşamaları titizlikle sağlanmıştır. Bunlara ilave olarak, teorik çerçevede geliştirilen soru ifadelerinin içeriği ve çeviri süreçlerinin uyumlu olmasına özen gösterilmiştir. Bu kapsamda Brislin ve arkadaşları tarafından geliştirilen yöntem benimsenmiştir (Brislin vd., 1973). Bu bağlamda yöntem sonrası ulaşılan ifadelerle ilişkin sonuçlar gelecek araştırmalarda kullanılması için ekte sunulmuştur. Çalışmada kullanılan sosyal zayıflatma ölçeğinin psikometrik özellikleri için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik analizleri için yapısal ve ölçüt bağımlı geçerlilikleri analiz edilmiştir. Yapı geçerliliği, kısmi en düşük kareler yönteminin kullanıldığı açıklanan varyanslardan (Smart PLS 3 programıyla) ve öne sürülen faktör yapısının gözlemlenen kovaryans matrisi (IBM AMOS 29 programıyla) olmak üzere iki biçimde analiz edilmiştir. Bu analizler, her iki yapısal testin de avantajlarından faydalanması ve öngörülen yapının geçerliliğinin test edilmesini sağlamıştır. Çalışma kapsamında güvenilirlik için ölçek

maddelerinin iç tutarlılığı IBM SPSS programıyla test edilmiştir. Ayrıca çalışmanın son aşamasında ölçeğin cinsiyet yönünden farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için, IBM AMOS programıyla doğrulanan faktör yapısının ölçüm eşdeğerliliği analiz edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmada elde edilen tüm sonuçların toplanan verilerin sınırlı olması nedeniyle genelle uygulanması aşamasında dikkate alınmalıdır. Ayrıca bazı hata varyanslarının ilişkilendirilmesi sonuçların değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulmalıdır.

4. BULGULAR

4.1. Açıklayıcı İstatistikler

Çalışma kapsamında sosyal zayıflatma ölçeğinin maddelerinin ortalamaları, standart sapmaları, çarpıklık ve basıklık değerleri (normallik varsayımı) Tablo 1'de gösterilmektedir. Ölçeğin tüm maddelerinin ortalamasının üstünde değerler aldığı görülmektedir. Bu durum, uygulamaya katılan katılımcıların sosyal zayıflatma süreçlerine katıldıklarını göstermektedir. Bunlara ilave olarak çarpıklık ve basıklık değerlerinin (N=650) kabul edilebilir sınırlar içinde ($-1,500 \leq x \leq +1,500$; Tabachnick ve Fidell, 2013). *Using multivariate statistics (Sixth Edition)*. Boston: Pearson) olduğu ve cevapların normal dağıldığı görülmektedir. Bu durumda çalışanların sosyal zayıflatma bağlamından bahsedilebilmektedir.

Tablo 1. Ölçeğinin Madde İstatistikleri

Maddeler	N= 650			
	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Madde 1	3.97	0.045	-1.212	0.622
Madde 2	4.07	0.041	-1.220	0.828
Madde 3	3.77	0.043	-0.896	0.099
Madde 4	3.38	0.048	-0.439	-0.821
Madde 5	3.75	0.044	-0.692	-0.386
Madde 6	3.70	0.043	-0.611	-0.478
Madde 7	3.73	0.046	-0.749	-0.415
Madde 8	3.76	0.046	-0.772	-0.330
Madde 9	3.79	0.045	-0.738	-0.446
Madde 10	3.70	0.046	-0.413	-0.881
Madde 11	3.74	0.047	-0.604	-0.656
Madde 12	3.35	0.054	-0.386	-1.100
Madde 13	3.64	0.053	-0.739	-0.673
Madde 14	3.77	0.050	-0.836	-0.379
Madde 15	3.76	0.049	-0.820	-0.383
Madde 16	3.85	0.048	-0.965	-0.073
Madde 17	3.74	0.053	-0.786	-0.628
Madde 18	3.92	0.049	-1.024	-0.027
Madde 19	3.84	0.047	-1.058	0.293
Madde 20	3.64	0.050	-0.800	-0.320
Madde 21	3.76	0.048	-1.009	0.119
Madde 22	3.34	0.053	-0.448	-1.076
Madde 23	3.81	0.042	-0.933	0.266
Madde 24	3.74	0.045	-0.833	-0.155
Madde 25	3.84	0.040	-0.847	0.215
Madde 26	3.59	0.048	-0.692	-0.529

4.2. Ölçeğin Geçerlilik Bulguları

Çalışma kapsamında ölçeğin geçerliliği için yapı geçerliliği ile eş zaman geçerliliği analizleri yapılmıştır. Yapı geçerliliği için ölçeğin açıklanan varyans yapısı ve gözlemlenen kovaryans yapısı dikkate alınarak iki farklı yapısal analizi yapılmıştır. Bu analizlerde ölçeğin tek faktörlü ve çift faktörlü olmak üzere ayrı yarı analizleri yapılmış ve hangi boyutlandırmanın en yüksek psikometrik değerlere sahip olduğu incelenmiştir.

Varyans Yapısı Bulguları: Sosyal zayıflatma ölçeğinin ayrışma ve birleşme geçerlilik testleri için Smart PLS programı kullanılarak analiz yapılmıştır. Yapılan analizlerin tüm süreçlerinde Fornell ve Larcker (1981:47) tarafından ileri sürülen iç tutarlılık kriterleri incelenmiştir. Bu kapsamda sosyal zayıflatma ölçeğinin öncelikle faktör yüklerinin %40'a eşit ya da yüksek olması kriteri değerlendirilmiştir. Ardından açıklanan ortalama varyans değerinin (AVE) %50 değerine eşit ya da bu değerden yüksek olması ($AVE \geq 0.50$), birleşik güvenilirlik (CR) değerinin %70 değerine eşit ya da yüksek olması ($CR \geq 0.70$), çoklu bağlantı katsayısının 5'den küçük olması ($VIF < 5$), veri tutarlılığı kat sayısının %70'e eşit ya da büyük olması ($\rho_A \geq 0.70$), iyi uyum değerinin 0.08'den küçük olması ($SRMR < 0.08$), model iyi uyum değerlerinin (d_{ULS} ve d_G) modelin korelasyon katsayıları ile deneysel korelasyon katsayıları arasındaki farkın önemsiz olması ($p > 0.05$; Dijkstra ve Henseler, 2015:36), normlu uyum indeksinin ise %90'a eşit ya da büyük olması ($NFI \geq 0.90$) incelenmiştir (Hair vd., 2017:36). Bu inceleme ölçeğin hem tek faktörlü hem de iki faktörlü olarak analizler yapılmıştır (Tablo 2).

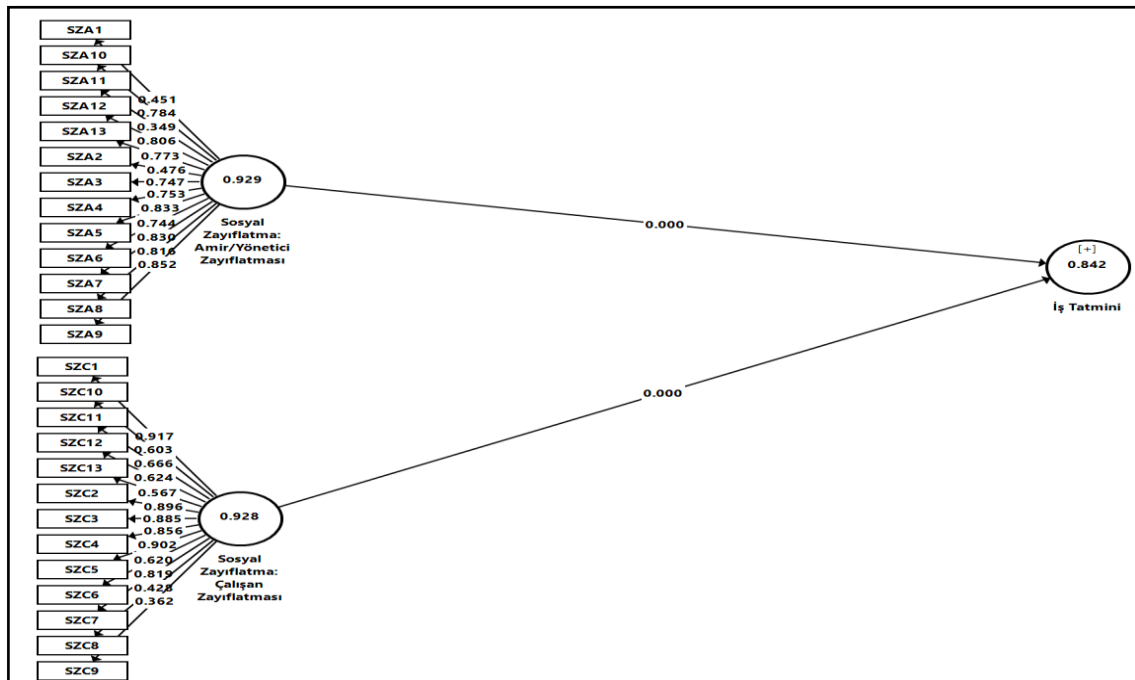
Tablo 2. Sosyal Zayıflatma Ölçeğinin Ölçüm Modeli Sonuçları

N=650											
Model	Faktör Yüğü Aralığı	CA	CR	AVE	VIF	rho_A	SRMR	d-ULS	d_G	NFI	
Sosyal Zayıflatma Tek Faktörlü	0.492- 0.965	0.870	0.840	0.484	1.366-4.157	0.895	0.085	0.750	0.249	0.635	
Sosyal Zayıflatma İki Faktörlü	Amir/Yönetici Zayıflatması	0.492-0.965	0.929	0.933	0.538	1.366-4.157	0.945	0.047	0.912	0.312	0.905
	Çalışan Zayıflatması	0.512- 0.879	0.928	0.932	0.528	1.215-3.712	0.950				

CA: Cronbach Alfa, CR: Birleşik güvenilirlik, AVE: Açıklanan ortalama varyans değeri, VIF: Çoklu bağlantı katsayısı, rho_A: Veri tutarlılığı kat sayısı, SRMR: İyi uyum değeri, d-ULS ($p > 0.05$) ve, d-G ($p > 0.05$): Model iyi uyum değeri, NF: Normlu uyum indeksi.

Tablo 2'de görüldüğü gibi ölçeğin orijinalinde olduğu gibi iki faktörlü yapı içinde ortaya çıkan değerlerin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle ölçeğin iki faktörlü yapı içinde geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlandığı görülmüştür. İki faktörlü varyans yapısı bulgularının sonuçları Şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1. İki Faktörlü Sonuç (Smart PLS)



Kovaryans Yapısı Bulguları: Sosyal zayıflatma ölçeğinin gözlemlenen kovaryans matrisinden hareketle yapı geçerliliği test edilmiştir. Bu kapsamda yapı geçerliliğini için en yüksek olabilirlik hesaplaması amacıyla IBM AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz edilen modellerin iyilik değerleri için ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi^2/sd \leq 4$), karşılaştırmalı uyum indeksi ($CFI \geq 0.95$) tahmin hatasının ortalama karekökü ($RMSEA < 0.08$), mutlak uyum indeksi ($GFI \geq 0.89$) ve Tucker Lewis indeksi ($TLI < 0.90$) ölçütleri kullanılmıştır (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Sosyal zayıflatma ölçeği için geçerlilik analizleri yapılmış olup, sonuçları raporlanmıştır (Tablo 4).

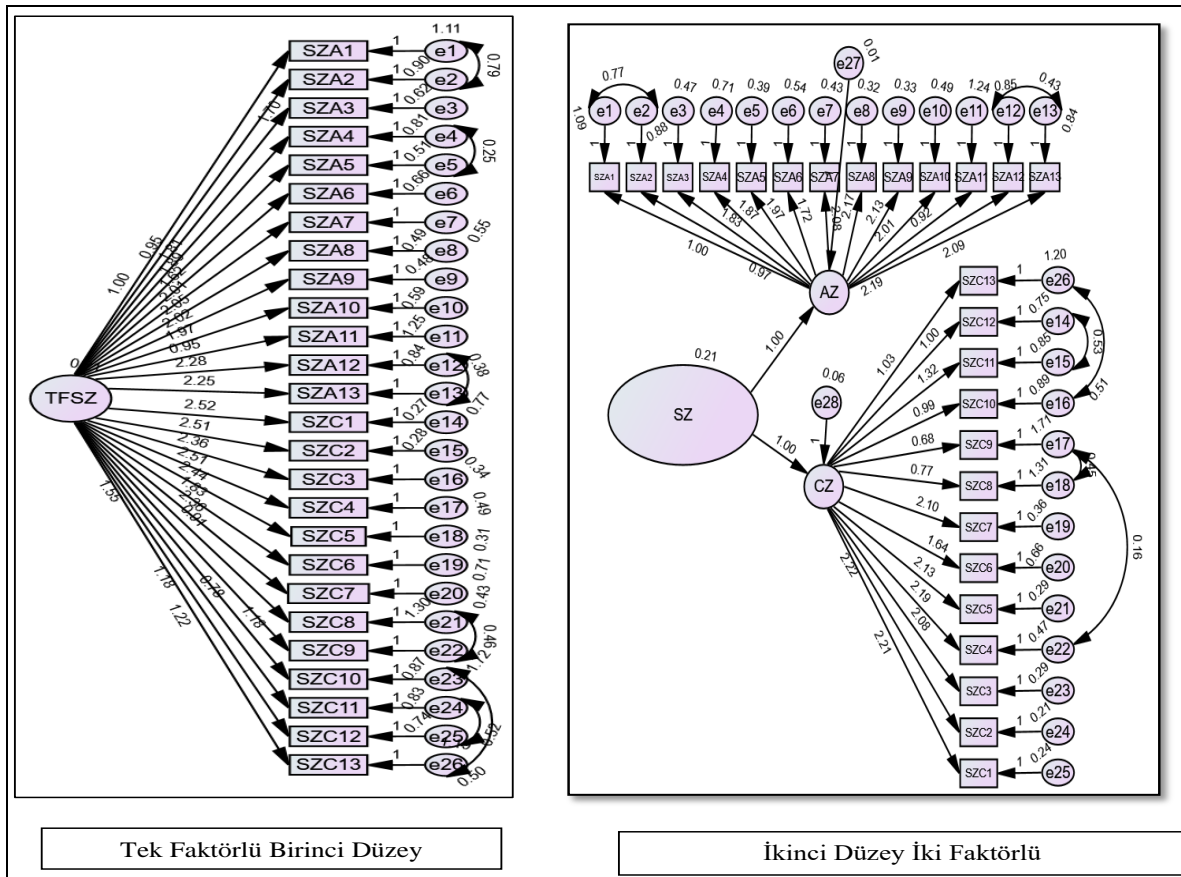
Tablo 4. Ölçeğin Yapı Geçerliliği Uyum Değerleri

Model	Ki kare (χ^2/sd)	CFI	RMSEA	GFI	TLI
Tek Faktörlü Sosyal Zayıflatma	8.876	0.801	0.088	0.792	0.716
Düzeltilmiş Tek Faktörlü Sosyal Zayıflatma	2.798	0.950	0.063	0.891	0.815
İki Faktörlü Sosyal Zayıflatma	7.112	0.821	0.055	0.857	0.820
Düzeltilmiş İki Faktörlü Sosyal Zayıflatma	1.603	0.955	0.041	0.952	0.919

CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi, TLI: Tucker Lewis indeksi, RMSEA: Tahmin hatasının ortalama karekökü

Tablo 4’de görüldüğü gibi tek faktörlü yapıda ilk analiz aşamasında elde edilen model iyilik uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olmadığı görülmüştür ($\chi^2/sd=8.876$; $CFI= 0.801$; $RMSEA= 0.088$; $GFI= 0.792$; $TLI= 0.716$). Bu durumda daha önceden yapısı bilinen bir modelin analizi yapıldığı için model iyilik değerlerini bozan sorular programın önerdiği tavsiyeler doğrultusunda tek tek ele alınmıştır. Bu kapsamda tek faktörlü yapı için toplam 6 kovaryans eklenerek kabul edilebilir değerler elde edilmiştir ($\chi^2/sd=2.798$; $CFI=0.950$; $RMSEA=0.063$; $GFI= 0.891$; $TLI= 0.815$). İki faktörlü yapı için yapılan ilk analiz sonuçları tek faktörlü yapıda olduğu gibi model iyilik uyum değerleri içinde değildir ($\chi^2/sd=7.112$; $CFI= 0.821$; $RMSEA= 0.055$; $GFI= 0.857$; $TLI= 0.820$). Bu nedenle iki faktörlü yapının amir/yönetici zayıflatma faktörü için 2 varyans, çalışan zayıflatma faktörü için 4 varyans programın önerisi doğrultusunda modele eklenmiştir. Bu çerçevede elde edilen değerler tek faktörlü yapıdan daha iyi uyum değerlerine sahip ol göstermiştir ($\chi^2/sd=1.603$; $CFI= 0.955$; $RMSEA= 0.041$; $GFI=0.952$; $TLI= 0.919$). Sonuç olarak sosyal zayıflatma ölçeğinin iki boyutlu ve 26 maddeli olarak kullanılmasının uygun olduğu görülmüştür (Şekil 2).

Şekil 2. Sosyal Zayıflatma Ölçeği Sonuçları (AMOS)



Ölçüt Bağımlı Geçerliliği: Sosyal zayıflatma ölçeğinin ölçüt-bağımlı geçerliliğini test etmek için sosyal zayıflatma ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda Tablo 5'te sosyal zayıflatma ölçeğinin iş tatmini ile ters yönde ve anlamlı ilişkili olduğu görülmüştür. Bu çerçevede ölçeğin ölçüt bağımlı geçerliliğine ilişkin deliller sunulmuştur.

Tablo 5. Faktörler Arası Korelasyonlar, Ayrışma ile Ölçüt Bağımlı Geçerliliği

Değişkenler		(1)	(2)	(3)
Sosyal Zayıflatma	Amir/Yönetici Tarafından Sosyal Zayıflatma	(0.733)	0.797**	-0.624**
	Çalışan Tarafından Sosyal Zayıflatma		(0.726)	-0.670**
İş Tatmini				(0.723)

**p< 0.01, Parantez içinde yazılmış olan değerler \sqrt{AVE} değerlerini göstermektedir.

Tablo 5'de görüldüğü gibi değişkenler arası korelasyonlar için her bir değişkenin AVE'sinin karekökü karşılaştırılarak, sosyal baltalamanın faktörleri arası ayrışma geçerliliği analiz edilmiştir (Fornell and Larcker, 1981). Yapılan bu analize göre, AVE değerlerinin kareköklerinin faktörler arası korelasyon değerlerinden büyük olma koşulunu sağladığı gözlemlenmiştir. Yani sosyal zayıflatma ölçeğinin diğer değişkenler ile ilişkisine bakıldığında AVE karekökünün diğer faktör değerlerinden yüksek olduğu ve diğer faktörden iyi ayrıştığı görülmüştür.

4.3. Ölçeğin Güvenilirlik Bulguları

Ölçek için yapılan güvenilirlik sonuçları, Tablo 6'da belirtildiği gibi sosyal zayıflatma ölçeğinin toplam güvenilirlik değerinin (Cronbach Alfa değerinin) amir/yönetici sosyal zayıflatması için 0.968 ve çalışan sosyal zayıflatma için 0.927 olduğu görülmüştür. Bu çerçevede söz konusu tüm değerlerin kabul edilebilir seviyelerde olduğu görülmektedir (Fraenkel vd., 2012).

Tablo 6. İş Biçimlendirme Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Sosyal Zayıflatma	Madde	(α)	DMTK	MÇÇA
Amir/Yönetici Tarafından Sosyal Zayıflama	SZA1	0.928	0.455	0.930
	SZA2		0.487	0.929
	SZA3		0.768	0.920
	SZA4		0.669	0.923
	SZA5		0.791	0.919
	SZA6		0.716	0.922
	SZA7		0.785	0.919
	SZA8		0.831	0.917
	SZA9		0.829	0.918
	SZA10		0.768	0.920
	SZA11		0.302	0.936
	SZA12		0.735	0.921
	SZA13		0.732	0.921
Çalışan Tarafında Sosyal Zayıflatma	SZC1	0.927	0.844	0.915
	SZC2		0.840	0.915

	SZC3		0.807	0.917
	SZC4		0.819	0.916
	SZC5		0.809	0.916
	SZC6		0.657	0.922
	SZC7		0.763	0.918
	SZC8		0.396	0.931
	SZC9		0.366	0.934
	SZC10		0.606	0.924
	SZC11		0.710	0.920
	SZC12		0.653	0.922
	SZC13		0.563	0.925

(α): Cronba Alfa, DMTK: Doğrulanmış Madde Toplam Korelasyonları, MCCA: Madde Silinirse Cronbach Alfa Katsayısı

4.4. Ölçek Modelinin Cinsiyet Farklılığı

Sosyal zayıflatma ölçeğinin kadın ve erkekler açısından farklılığının analizi için çoklu-grup doğrulayıcı faktör analizinde ölçüm eşdeğerliliği testi yapılmıştır. Bu analiz yalnızca ortalama skorlarla birlikte yapısal model içindeki tüm değerlerin gruplar açısından karşılaştırılmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda doğrulayıcı faktör analizindeki ölçek yapısı öncelikle kadın ve erkek gruplar için analiz edilmiştir. Ardından elde edilen ortak model iki farklı grup üzerinde hesaplanan istatistiklerin farklılığına ilişkin sırayla ve birbirlerine eklenerek, modeldeki faktör yükleri, ölçüm sabitleri, varyans ve kovaryanslar ile ölçüm hatalarının analizi yapılmıştır. Bu çerçevede Tablo 7’de görüldüğü gibi her bir modelin farklılık testi için bir önceki modelden farklılaşmadığı görülmüştür (Ki-kare değerinin anlamsızlığı, $\Delta RMSEA \leq 0.015$, ve $\Delta TLI \leq 0.010$: Chen, 2007). Bu anlayışla sosyal zayıflama ölçeği için kadın ve erkek gruplarını kapsayan doğrulanmış yapısal model üzerinde analiz edilerek, tüm istatistiklerin serbest bırakıldığı ve bu aşamadan sonra diğer tüm modellerle karşılaştırılacak olan referans temel model oluşturulmuştur (Model 1). Tablo incelendiğinde referans model istatistiklerinin kabul edilen uyum değerlerinin biraz altında kaldığı görülmüştür. Bu sebeple programın önerileri doğrultusunda 6 hata varyansı modele eklenmiştir (Model 2). Yapılan bu düzenlemeler araştırma için kısıt olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, düzenlenmiş modelin iyi uyum sağladığını göstermiş ve böylelikle devamındaki tüm analizlerde Model 2 referans olarak kabul edilmiştir. Model 2 baz alınarak tüm faktörler öncelikle kısıtlanmış (Model 3), ardından sırayla ve birbirlerine eklenerek, modeldeki faktör yükleri, ölçüm sabitleri, varyans ve kovaryanslar ile ölçüm hatalarının analizi yapılmıştır (Model 4, Model 5 ve Model 6). Tablo 7’de bulunan sonuçlar ölçeğin kadın ve erkekler açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını ortaya koymuştur.

Tablo 7. Grup Karşılaştırması

Model	Ki kare (χ^2)	sd	χ^2 / sd	p	CFI	TLI	RMSEA	ΔTLI	$\Delta RMSEA$
Model 1	552.104	70	5.887	0.000	0.786	0.763	0.093	-	-
Model 2	207.831	54	2.511	0.000	0.942	0.907	0.044	-	-
Model 3	179.901 (43.27)	48 (20)	2.448	0.000 (0.421)	0.950	0.906	0.045	(0.006)	(0.002)
Model 4	203.589 (19.58)	57 (11)	2.372	0.000 (0.101)	0.944	0.912	0.043	(0.002)	(0.001)
Model 5	203.595 (19.57)	58 (10)	2.510	0.000 (0.999)	0.944	0.914	0.042	(0.002)	(0.003)
Model 6	223.172 (43.27)	68 (20)	2.283	0.000 (0.189)	0.941	0.922	0.049	(0.008)	(0.006)

Parantez içindeki değerler serbest bırakılan değerler sonrasında ilgili model ile karşılaştırma istatistiklerini göstermektedir. CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı uyum indeksi), TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis indeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (tahmin hatasının ortalama karakökü).

5. SONUÇ

Bu çalışma, Sosyal Karşılaştırma Teorisine dayanan Sosyal Zayıflatma (Social Undermining) Ölçeği'nin ulusal literatüre kazandırmak amacıyla yapılmıştır. Bu çerçevede ulusal yazında geliştirilmiş olan sosyal zayıflatma ölçeklerinin taraması yapılmıştır. Bu kapsamda çalışanların iş yerinde maruz kaldıkları sosyal zayıflatma çerçevesinde Duffy vd. (2002) tarafından geliştirilen iki boyutlu 26 maddeden oluşan çalışmaya rastlanmıştır. Uluslararası alanda giderek önem kazanan bu kavramın ulusal yazında ölçek çalışması olarak yeter kadar çalışmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle tehdit duygusuna neden olarak iş stresini artırabileceği düşünülen sosyal zayıflatma ölçeğinin ulusal kültüre uyarlanması yapılmıştır.

Sosyal zayıflatma ölçek sorularının çevirisinde beş aşamalı yöntem kullanılarak ulusal kültüre en yakın karşılıklar bulunmaya çalışılmıştır. Daha sonradan ölçeğin psikometrik analizleri kapsamında varyans yapıları ve kovaryans ilişkileri dikkate alınarak iki farklı yapı geçerliliği ile eş zaman geçerlikleri analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara göre, ölçeğin geçerliliğine ilişkin yeterli kanıtlar elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için iki farklı iç tutarlılık analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar maddelerin yüksek seviyelerde tutarlı olduğunu göstermiştir. Ayrıca ölçeğin istatistiklerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmişlerdir. Yapılan analizlerde farksızlığa ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçlar bağlamında, sosyal zayıflatma ölçeğinin öne sürülen iki boyutlu yapısıyla ulusal yazında yapılacak gelecek araştırmalarda kullanılabileceği değerlendirilmiştir.

Uygulamacılara yönelik ise, örgütlerde sosyal zayıflatma çok yaygın hale gelmesi durumunda, zayıflatıcı davranışın hedefi olma algısının artması, hedeflenen çalışan için oldukça elverişsiz çalışma koşulları yaratarak olumsuz duygulara sebep olabilmektedir (Jung ve Yoon, 2019:218). Bu çerçevede uygulamacıların, özellikle yönetici ve insan kaynakları yöneticilerin yönetici-çalışan ve çalışan- çalışan ilişkisinde sosyal zayıflatma derecesini minimum seviyeye düşürmesi gerekmektedir. Bu sayede daha fazla işten ayrılma, daha az bağlılık ve daha az refaha neden olarak önemli örgütsel zararlara yol açabilme potansiyelinin önüne geçebilirler (Crossley, 2009:14). Ayrıca, sosyal zayıflatma, üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak bilinen olumsuz davranışları teşvik edebilir. Anti-sosyal davranışlar veya üretkenlik karşıtı davranışlar, çalışanların organizasyondan memnuniyetsizliklerini ifade etmelerinin bir yolu olarak görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların çoğunlukla son çare olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarına dâhil olabileceğini bilmesi gerekmektedir (Sabeen ve Arshad, 2019:3). Çalışmanın kısıtları kısmında belirtildiği gibi bu çalışma sonuçlarının genelle uygulanması aşamasında toplanan verilerin sınırlı olması ve bazı hata varyanslarının ilişkilendirilmesi durumları göz önüne alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- ABBEY, Antonia, ANDREWS, Frank M. ve HALMAN, L. Jill (1995) “*Provision and Receipt of Social Support and Disregard: What is Their Impact on the Marital Life Quality of Infertile and Fertile Couples?*”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.68, ss.455-469.
- AHMAD, Bashir, SHAFIQUE, Imran ve KALYAR, Masood Nawaz (2021), “*A Moderated Mediation Model of the Association between Coworker Social Undermining and Knowledge Hiding*”, **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, S.52(5), ss.763-778.
- ANDERSSON, Lynne M. ve PEARSON, Christine M. (1999), “*Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace*”, **Academy of Management Review**, S.24(3), ss.452-471.
- BABIN, Barry J. ve BOLES, James S. (1996), “*The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction*”, **Journal of Retailing**, S.72(1), ss.57-75.
- BANDURA, Albert ve MCCLELLAND, David Clarence (1977), **Social Learning Theory**, Prentice Hall Publisher, Englewood Cliffs.

- BARON, Robert A. (1988), “*Negative Effects of Destructive Criticism: Impact on Conflict, Self-Efficacy, and Task Performance*”, **Journal of Applied Psychology**, S.73(2), ss.199-207.
- BASIM, H. Nejat ve ŞEŞEN, Harun (2009), “*Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü*”, **17’nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 21-23 Mayıs 2009 - Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayını, Eskişehir, ss.808-814.
- BOWLING, Nathan A. ve BEEHR, Terry A. (2006), “*Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis*”, **Journal of Applied Psychology**, S.91(5), ss.998-1012.
- BRISLIN, Richard W., LONNER, Walter J. ve THORDIKE, Rober M. (1973), **Cross-Cultural Research Methods**, John Wiley ve Sons Publisher, New York.
- CASTILLE, Christopher M., KUYUMCU, Daniel ve BENNETT, Rebecca J. (2017), “*Prevailing to the Peers' Detriment: Organizational Constraints Motivate Machiavellians to Undermine Their Peers*”, **Personality and Individual Differences**, S.104, ss.29–36.
- CROSSLEY, Craig D. (2009), “*Emotional and Behavioral Reactions to Social Undermining: A Closer Look at Perceived Offender Motives*”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, S.108(1), ss.14-24.
- DEERY, Stephen, WALSH, Janet ve GUEST, David (2011), “*Workplace Aggression: The Effects of Harassment on Job Burnout and Turnover Intentions*”, **Work, Employment and society**, S.25(4), ss.742-759.
- DIJKSTRA, Theo K. ve HENSELER, Jörg (2015) “*Consistent and Asymptotically Normal PLS Estimators for Linear Structural Equations*”, **Computational Statistics & Data Analysis**, S.81(1), ss.10-23.
- DUFFY, Michelle K., GANSTER, Daniel C. ve PAGON, Milan (2002), “*Social Undermining in the Workplace*”, **Academy of Management Journal**, S.45(2), ss.331-351.
- DUFFY, Michelle K., GANSTER, Daniel C., SHAW, Jason D., JOHNSON, Jonathan L. ve PAGON, Milan (2006), “*The Social Context of Undermining Behavior at Work*”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, S.101(1), ss.105-126.
- DUFFY, Michelle K., SCOTT, Kristin L., SHAW, Jason D., TEPPER, Bennett J. ve AQUINO, Karl (2012), “*A Social Context Model of Envy and Social Undermining*”, **Academy of Management Journal**, S.55(3), ss.643-666.
- DUNN, Jennifer ve SCHWEITZER, Maurice E. (2006), “*Green and Mean: Envy and Social Undermining in Organizations*”, **Research on Managing Groups and Teams** (A. E. Tenbrunsel), Emerald Group Publishing, Bingley, ss.177-197.
- EISENBERGER, Robert, STINGLHAMBER, Florence, VANDENBERGHE, Christian, SUCHARSKI, Ivan L. ve RHOADES, Linda (2002), “*Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention*”, **Journal of Applied Psychology**, S.87(3), ss.565–573.
- EISSA, Gabi ve WYLAND, Rebecca (2018), “*Work-Family Conflict and Hindrance Stress as Antecedents of Social Undermining: Does Ethical Leadership Matter?*”, **Applied Psychology**, S.67(4), ss.645–654.
- FATIMA, Tasneem, MAJEED, Mehwish ve JAHANZEB, Sadia (2020), “*Supervisor Undermining and Submissive Behavior: Shame Resilience Theory Perspective*”, **European Management Journal**, S.38(1), ss.191–203.
- FESTINGER, Leon (1954), “*A Theory of Social Comparison Processes*”, **Human Relations**, S.7(2), ss.117-140.
- FORNELL, Claes ve LARCKER, David F. (1981), “*Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*”, **Journal of Marketing Research**, S.18(1), ss.39-50.
- GREENBAUM, Rebecca L., HILL, Aaron, MAWRITZ, Mary B. ve QUADE, Matthew J. (2017), “*Employee Machiavellianism to Unethical Behavior: The Role of Abusive Supervision as a Trait Activator*”, **Journal of Management**, S.43(2), ss.585-609.
- HACKMAN, J. Richard ve OLDHAM, Greg R. (1976), “*Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory*”, **Organizational Behavior and Human Performance**, S.16(2), ss.250-279.

- HAIR, Joseph F., HULT, G. Tomas M., RINGLE, Christian M. ve SARSTEDT, Marko (2017), **Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)**, Sage Publisher, Thousand Oaks, 2nd Edition.
- HENSELER, Jörg, RINGLE, Christian M. ve SARSTEDT, Marko (2015) “A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modelling”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, S.43(1), ss.115-135.
- HEPBURN, C. Gail ve ENNS, Janelle R. (2013), "Social Undermining and Well-Being: The Role of Communal Orientation" **Journal of Managerial Psychology**, S.28(4), ss.354-366.
- HERSHCOVIS, M. Sandy (2011), “Incivility, Social Undermining, Bullying... Oh My!”: A Call to Reconcile Con-Structs within Workplace Aggression Research”, **Journal of Organizational Behavior**, S.32(3), ss.499–519.
- HIRSCH, Barton J. ve RAPKIN, Bruce D. (1986), “Multiple Roles, Social Networks, and Women's Well-Being”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.51, ss.1237-124.
- HOBFOLL, Stevan E. (1989), “Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress”, **American Psychologist**, S.44(3), ss.513-524.
- HUILIAN, Zhou, WAQAS, Muhammad, YAHYA, Farzan, QADRI, Ahmad Usman ve ZAHID, Fatima (2022), “I Have Had Enough: When and How Customer Mistreatment Leads to Coworker Undermining”, **Frontiers in Psychology**, S.13, ss.(629901).
- JUNG, Hyo Sun ve YOON, Hye Hyun (2019), “The Effects of Social Undermining on Employee Voice and Silence and on Organizational Deviant Behaviors in the Hotel Industry”, **Journal of Service Theory and Practice**, S.29(2), ss.213–231.
- KANTEN, Pelin ve AYDIN, Deniz (2019), “İşyeri Kıskançlığının Sosyal Zayıflatma Üzerindeki Etkisinde Makavelist Kişilik Özelliğinin ve Öz Saygının Rolü”, **27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 17-20 Nisan 2019 - Antalya, ss.658-673.
- KHAN, Muhammad Arslan, MALIK, Omer Farooq ve SHAHZAD, Asif (2022), "Social Undermining and Employee Creativity: The Mediating Role of Interpersonal Distrust and Knowledge Hiding", **Behavioral Sciences**, S.12(2), ss.1-10.
- LAKEY, Brian, TARDIFF, Tracey Anne ve DREW, Jana Brittain (1994) “Negative Social Interactions: Assessment and Relations to Social Support, Cognition, and Psychological Distress”, **Journal of Social and Clinical Psychology**, S.13, ss.42-62.
- LEE, Ki Young, KIM, Eugene, BHAVE, Devasheesh P. ve DUFFY, Michelle K. (2016), “Why Victims of Undermining at Work Become Perpetrators of Undermining: An Integrative Model”, **Journal of Applied Psychology**, S.101(6), ss.915-924.
- MORITA, June G., LEE, Thomas W. ve MOWDAY, Richard T. (1993), “The Regression-Analog to Survival Analysis: A Selected Application to Turnover Research”, **Academy of Management Journal**, S.36(6), ss.1430–1464.
- MULAPHONG, Dhanakorn (2022), “Social Undermining in Public Sector Organizations: Examining its Effects on Employees’ Work Attitudes, Behaviors, and Performance”, **Public Organization Review**, S.22, ss.1-10.
- NAHUM-SHANI, Inbal, HENDERSON, Melanie M., LIM, Sandy ve VINOKUR, Amiram D. (2014), “Supervisor Support: Does Supervisor Support Buffer or Exacerbate the Adverse Effects of Supervisor Undermining?” **Journal of Applied Psychology**, S.99(3), ss.484-503.
- ÖZDAMAR, Kazım (2003), **Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Kaan Kitapevi, Eskişehir.
- ÖZTÜRK, Engin Bağış ve KARAGONLAR, Gökhan (2017) “İlk Yönetici Baltalaması ile Desteği Arasındaki Etkileşim: Önleme Odağının Biçimlendirici Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S.46(1), ss.34-46.
- QUADE, Matthew J., GREENBAUM, Rebecca L. ve MAWRITZ, Mary Bardes (2018), “If Only My Coworker Was More Ethical: When Ethical and Performance Comparisons Lead to Negative Emotions, Social Undermining, and Ostracism”, **Journal of Business Ethics**, S.159(6), ss.567-586.

- REH, Susan, TROSTER, Christian, VAN QUAQUEBEKE, Niels (2018), “*Keeping (Future) Rivals Down: Temporal Social Comparison Predicts Coworker Social Undermining Via Future Status Threat and Envy*”, **Journal of Applied Psychology**, S.103(4), ss.399-415.
- RUEHLMAN, Linda S. ve KAROLY, Paul (1991) “*With a Little Flak from My Friends: Development and Validation of the Test of Negative Social Exchange (TENSE)*”, **Psychological Assessment**, S.3, ss.97-104.
- RUEHLMAN, Linda S. ve WOLCHIK, Sharlene A. (1988) “*Personal Goals and Interpersonal Support and Hindrance as Factors in Psychological Distress and Well-Being*”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.55, ss.293-301.
- SABEEN, Zara and ARSHAD, Faria (2019), “*Social Undermining in Academia: Experiences and Effects*”, **Journal of Applied Research in Higher Education**, S.11(4), ss.1-12(653-663).
- SARBESCU, Paul, SULEA, Coralia ve MOZA, Daniela (2017), “*Supervisor Undermining and Driving Errors in Truckdrivers: A Moderated Mediation Model*”, **Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour**, S.45, ss.122-130.
- SCHERMELLEH-ENGEL, Karin, MOOSBRUGGER, Helfried ve MÜLLER, Hans (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. **Methods of Psychological Research Online**, S.8(2), ss. 23-74.
- SCHWEPKER, Charles H. ve DIMITROU, Christina K. (2022), “*Reducing Service Sabotage: The Influence of Supervisor Social Undermining, Job Stress, Turnover Intention and Ethical Conflict*”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, ss.1–20.
- SHANOCK, Linda Rhoades ve EISENBERGER, Robert (2006), “*When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance*”, **Journal of Applied Psychology**, S.91(3), ss.689–695.
- SMITH, Mickey B. ve WEBSTER, Brian D. (2017), “*A Moderated Mediation Model of Machiavellianism, Social Under-Mining, Political Skill, and Supervisor-Rated Job Performance*”, **Personality and Individual Differences**, S.104, ss.453-459.
- SONG, Ying ve ZHAO, Zhenzhi (2022), “*Social Undermining and Interpersonal Rumination among Employees: The Mediating Role of Being the Subject of Envy and the Moderating Role of Social Support*”, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, S.19(14), ss.1-20.
- TABACHNICK, Barbara. G. ve FIDELL Linda. S. (2013). **Using multivariate statistics (Sixth Edition)**. Boston.
- TAYLOR, Ronald D., CASTEN, Robin ve FLICKINGER, Susanne M. (1993) “*The Influence Kinship Social Support on the Parenting Experiences and Psychological Adjustment of African-American Adolescents*”, **Developmental Psychology**, S.29, ss.382–388.
- ÜLBEĞİ, İlksun Didem, MİMAROĞLU ÖZGEN, Hande ve ÖZGEN, Hüseyin (2014) “*Türkiye’de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlanması: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi*”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.23(1), ss.1-112.
- VINOKUR, Amiram D. ve VAN RYN, Michelle (1993), “*Social Support and Undermining in Close Relationships: Their Independent Effects on the Mental Health of Unemployed Persons*”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.65(2), ss.350–359.
- VINOKUR, Amiram D., PRICE, Richard H. ve CAPLAN, Robert D. (1996), “*Hard Times and Hurtful Partners: How Financial Strain Affects Depression and Relationship Satisfaction of Unemployed Persons and Their Spouses*”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.71(1), ss.166–179.
- XU, Aidi, AYUB, Arslan ve IQBAL, Shahid (2022), “*When” and “Why” Employees Resort to Remain Silent at Work? A Moderated Mediation Model of Social Undermining*”, **Journal of Organizational Change Management**, S.35(3), ss.580-602(23)
- YOO, Jaewon (Jay) and FRANKWICK, Gary L. (2013), “*Exploring the Impact of Social Undermining on Salesper-Son Deviance: An Integrated Model*”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, S.33(1), ss.79–90.

YU, Wei, LI, Zhuyi Angelina, FOO, Maw-Der ve SUN, Shuhua (2022), “Perceived Social Undermining Keeps Entrepreneurs up at Night and Disengaged the Next Day: The Mediating Role of Sleep Quality and the Buffering Role of Trait Resilience”, **Journal of Business Venturing**, S.37(2), ss.106-186.

Ek-1 Ölçeğin İzin Formu

Social Undermining Scale Permission to use Gelen Kutusu x

gamze güner kibaroğlu
Dear Prof. Dr. Michelle Duffy, To measure the level of social undermining in our research, we would like to use the "Social Undermining" questions found in your 2 Eki 2022 14:30 ☆

gamze güner kibaroğlu
We are waiting for your permission and your gentel help. gamze güner kibaroğlu <gamzeguner@kibaroglu@gmail.com>, 2 Eki 2022 Paz, 14:30 tarihinde şunu yazdı: 4 Eki 2022 19:07 (13 gün önce) ☆

Michelle K. Duffy
Alıcı: ben 13 Eki 2022 19:18 (4 gün önce) ☆ ↶ ⋮

İngilizce > Türkçe iletmeyi çevir İngilizce için kapat x

Hello Drs. Tosun and Guner Kibaroglu - Yes please feel free to translate the scale. If there is a way I can help you with the wording, please let me know. Best,Michelle Duffy

Michelle Duffy, PhD | she/her | [pronounce](#)
Professor and Vernon Health Chair | Director of Graduate Studies and PhD Program Director | Carlson School of Management | University of Minnesota
duffy111@umn.edu | [Web](#) |

Ek-2 Sosyal Zayıflatma Ölçek Maddeleri

<p>Faktör 1: Amir Zayıflatması; Amiriniz ne sıklıkla kasıtlı olarak ...</p> <p>1- duygularınızı incitir? 2- iş prosedürlerini sorguladığınızda sizi küçümser? 3- işte başarılı olma çabalarınızı baltalar? 4- sizi veya sizinle ilgili bir şeyi beğenmediğini bilmenizi sağlar? 5- arkanızdan hakkınızda kötü konuşur? 6- sizi aşağılar? 7- sizi veya fikirlerinizi küçümser? 8- hakkınızda dedikodular yayar? 9- kendinizi yetersiz hissetmenizi sağlar? 10- sizi kötü göstermek veya yavaşlatmak için işi geciktirir? 11- sizi hor görür? 12- size susarak tavır koyar? 13- insanlar hakkınızda kötü konuştuğunda sizi savunmaz?</p>
<p>Faktör 2: İş Arkadaşı Zayıflatması Bulduğum işte kabiliyetlerimi (yeteneklerimi) geliştirmeye çalışırım...</p> <p>1- sizi aşağılar? 2- size susarak tavır koyar? 3- hakkınızda dedikodular yayar? 4- sizi kötü göstermek veya yavaşlatmak için işi geciktirir? 5- sizi veya fikirlerinizi küçümser? 6- duygularınızı incitir? 7- arkanızdan hakkınızda kötü konuşur? 8- işleri yapış tarzınızı yardımcı olmayan bir şekilde eleştirir? 9- söz verdiği kadar yardımcı olmaz? 10- iş hakkında size hatalı veya yanıltıcı bilgi verir? 11- mevki veya tanınma için sizinle rekabete girer? 12- sizi veya sizinle ilgili bir şeyi beğenmediğini bilmenizi sağlar? 13- insanlar hakkınızda kötü konuştuğunda sizi savunmaz?</p>

5’li likert= 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: pek katılmıyorum, 4: katılıyorum, 5: tamamen katılıyorum

Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Public Service Motivation Scale: Adaptation to Turkish, Validity and Reliability Study

Şerafettin ERTEN

Dr. Öğr. Üyesi, Uşak Üniversitesi, SBF,
Sağlık Yönetimi Bölümü, serafettin.erten@usak.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0003-0297-0580>

Makale Başvuru Tarihi: 25.07.2022

Makale Kabul Tarihi: 18.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

İbrahim TÜRKMEN

Öğr. Gör., Uşak Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO,
Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ibrahim.turkmen@usak.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-1558-0736>

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Kim (2009) tarafından geliştirilen Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeğinin geçerliğini ve güvenilirliğinin test edilerek Türkçe uyarlamasının yapılmasıdır. Ölçek öncelikle beş aşamalı bir yöntemle Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçeğin madde kapsam geçerlik indeksi 0,82 ile 1.00 arasında değişmektedir ve toplam madde kapsam geçerlik indeksi 0,96 olarak hesaplanmıştır. Araştırma verileri, iki farklı örneklem grubundan toplanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğine yönelik açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için ise Cronbach Alpha katsayısı, AVE ve CR değerleri, madde-toplam korelasyonları, %27'lik alt-üst grup madde karşılaştırmaları ve test-tekrar test analizi kullanılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 12 maddenin iki faktör altında toplandığı ve toplam varyansın %66,609'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analiz sonucunda ölçeğin 12 maddeden oluşan iki boyutlu yapısının kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı birinci örnekleme 0,929, ikinci örnekleme ise 0,910 olup, yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçeğin birinci ve ikinci örnekleme AVE değerleri 0,50, CR değerleri 0,70'den daha yüksektir. Ayrıca ölçeğin madde-toplam korelasyonlarının birinci örnekleme 0,533 ile 0,812; ikinci örnekleme 0,513 ile 0,748 arasında değiştiği ve %27'lik alt-üst grup madde karşılaştırmalarına yönelik yapılan t-testi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Yapılan test-tekrar test analizi sonucunda farklı tarihlerde toplanan veriler arasında anlamlı farklılık olmadığı ve ölçeğin test-tekrar test güvenilirliğine sahip olduğu görülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, 12 maddeden oluşan iki boyutlu Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeğinin Türk kültüründe kamu personelinin kamu hizmetine yönelik motivasyonunu ölçmede geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymuştur.

ABSTRACT

The aim of this study is to test the validity and reliability of the Public Service Motivation Scale developed by Kim (2009) and to adapt it to Turkish. The scale was first translated into Turkish with a five-stage method. The item content validity index of the scale ranged from 0.82 to 1.00, and the total item content validity index was calculated as 0.96. Research data were collected from two different sample groups. Explanatory and confirmatory factor analyzes were conducted for the construct validity of the scale. For the reliability of the scale, Cronbach Alpha coefficient, AVE and CR values, item-total correlations, 27% lower-upper group item comparisons and test-retest analysis were used. As a result of the exploratory factor analysis, it was determined that 12 items in the scale were grouped under two factors and explained 66,609% of the total variance. As a result of confirmatory factor analysis, it was seen that the two-dimensional structure of the scale consisting of 12 items had acceptable fit index values. The Cronbach Alpha coefficient of the scale was 0.929 in the first sample and 0.910 in the second sample, and it has a high level of reliability. In the first and second samples of the scale, the AVE values were 0.50 and the CR values were higher than 0.70. In addition, it was determined that the item-total correlations of the scale varied between 0.533 and 0.812 in the first sample, between 0.513 and 0.748 in the second sample, and the t-test results for 27% lower-upper group item comparisons differed statistically. As a result of the test-retest analysis, it was seen that there was no significant difference between the data collected on different dates and the scale had test-retest reliability. The results obtained from the research revealed that the two-dimensional Public Service Motivation Scale, consisting of 12 items, was valid and reliable in measuring the motivation of civil servants towards public service in Turkish culture.

Anahtar Kelimeler:

Kamu Hizmet
Motivasyonu,
Ölçek Uyarlama,
Kamu Yönetimi,
Geçerlik ve Güvenirlik,

Keywords:

A Public Service
Motivation,
Scale Adaptation,
Public Administration,
Validity and
Reliability,

1. GİRİŞ

Çalışan motivasyonu bireysel ve kurumsal performansın en önemli belirleyicilerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle motivasyon hem akademik alanın hem de sektör ayırmaksızın tüm örgütlerin ilgilendiği konuların başında gelmektedir (Anderfuhren-Biget vd., 2010). Kamu yönetimi alanında da özellikle işletmeciler kamu yönetimi yaklaşımının etkisiyle performans ve performansı etkileyen unsurlar merkezi bir konum almıştır. Bu bağlamda gelişen eğilimlerden birisi de kamu kurumlarında performansın artırılmasının kamu çalışanlarının motivasyonunun artırılması ile gerçekleştirilebileceğine yönelik görüştür. Dolayısıyla kamu yönetimlerinde çalışanları neyin motive ettiği başlıca ilgi ve araştırma konularından birisi haline gelmiştir. Bunun yanında kamu yönetimi alanındaki çok sayıda araştırmacı kamu personelinin özel sektör çalışanlarından farklı güdülerle motive olduğunu da ifade etmektedir (Bright, 2007; Houston, 2000; Miao vd., 2019; Perry ve Wise, 1990).

Kamu çalışanlarını topluma hizmet etmeye neyin yönelttiğini açıklamaya yönelik yaklaşımlar “*Kamu Hizmet Motivasyonu (KHM)*” teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır (Bright, 2007; Esteve vd., 2015; Perry ve Wise, 1990; Rainey ve Steinbauer, 1999). Teori, kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarından farklı olarak maddi güdülerden çok özgecil, toplum yanlısı ve yardımsever güdülerle hareket ettiğini belirtmektedir (Houston, 2006; Paarlberg ve Lavigna, 2010). Aynı zamanda kamu hizmet motivasyonu yüksek çalışanların bulunduğu kamu kurumlarının daha etkili ve verimli olduğu ileri sürülmektedir (Rainey ve Steinbauer, 1999).

KHM teorisinin önemli bir boyutunu bu motivasyonun ölçülmesi oluşturmaktadır. İlk ve en bilinen ölçek Perry (1996) tarafından oluşturulan 4 boyutlu 24 maddelik KHM ölçeğidir. Çok sayıda araştırmacı Perry'nin (1996) ölçeğini kullanarak, KHM'nin öncüllerini ve etkilerini incelemiştir (Örn., Bright, 2007; Stazyk ve Davis, 2015; Wang vd., 2020; Wright ve Pandey, 2008). Kim (2009), Perry'nin (1996) ölçeğinin genellenebilirliği ve uygulanabilirliği konusunda Kore'de yaptığı araştırma sonucunda KHM ölçeğini revize ederek 4 boyut ve 12 maddeden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Bu çalışmanın amacı da Kim (2009) tarafından revize edilen ve genellenebilirliği ve uygulanabilirliği Kore bağlamında kanıtlanan “*Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeğinin*” Türkçe'ye uyarlamasıdır. Çalışmada ölçeğin Türkçe versiyonunun İngilizce özgün ölçek ile benzer bir faktör yapısına sahip olduğu varsayımı, geçerliliği ve güvenilirliği sınanmıştır.

Bu bağlamda öncelikle KHM'ye ilişkin literatür taramasına yer verilmiş, ardından araştırmanın amacı, yöntemi ve bulgular ortaya konulmuş ve son olarak elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Türkçe literatürde kamu hizmet motivasyonunun ölçülmesine yönelik bir ölçek çalışması bulunmamaktadır. Dolayısıyla çalışmanın bu boşluğu doldurarak Türkçe literatüre katkıda bulunacağı ve sonraki çalışmalara rehberlik edeceği düşünülmektedir.

2. KAMU HİZMET MOTİVASYONU

Motivasyon, genel olarak davranışı başlatan, yönlendiren ve sürdüren güçleri ifade etmektedir (Perry vd., 2010:681). Hazcılık ilkesi çağdaş motivasyon teorilerinin çoğunun olmazsa olmaz bir parçasıdır. Buna göre bireyler kişisel faydalarını maksimize etmek için rasyonel bir şekilde hareket etmektedir. Bu noktada motivasyon için açık ve belirli hedeflerin ve ödül-performans beklentilerinin önemi büyüktür. Bireyler net hedeflerin, çok sayıda ödülün ve ödüllerin performansla yakından ilişkisinin bulunduğu durumlarda daha fazla motive olup, daha yüksek performans göstermektedir. Ancak bu varsayım örneğin kamu sektöründe ya da ödüllerin daha az olduğu ve bireyler arasındaki güç mesafesine daha az toleransın gösterildiği yapılarda çok da geçerli değildir. Ayrıca son dönemde yapılan çalışmalar çok sayıda insanın kendileri dışındaki bireylerle ilgili durum ve deneyimler tarafından motive edildiğini de ortaya koymaktadır (Paarlberg ve Lavigna, 2010; Shamir, 1991).

Kamu sektöründe istihdam genellikle bir iş değil, bir görev olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle kamu görevlileri kendilerini kamu yararına adanmış, yardımseverlik ve başkalarının hizmetinde bir yaşam ve toplumu etkileme arzusu üzerine kurulu bir etik ile hareket eden kişiler olarak görülmektedir (Houston, 2006:68). Bir başka ifadeyle kamu görevlilerinin bir kamu hizmet etiği ile hareket ettikleri kabul edilmektedir. Bu etik bireyleri kamu görevine girmeye ve kamu yararına çalışmaya teşvik etmektedir. Çünkü en geniş anlamıyla kamu hizmeti belirli bir tavır, bir görev duygusunu ve hatta bir kamu ahlakı sorumluluğunu ifade etmektedir (Brewer vd., 2000; Staats, 1988).

Bu bağlamda KHM, esasen kamu hizmetlerinde motivasyonel farklılıkları ifade etmek için ortaya atılmış bir kavramdır. KHM, davranışı harekete geçiren ve yönlendiren kamu kurumlarına özgü mekanizmaları temsil

etmektedir (Perry ve Honddeghem, 2008). KHM, “*bireylerin, başkaları ve toplum için iyilik yapmak amacıyla hizmet sunmaya yönelmesidir*” (Andersen vd., 2020:2). Perry ve Wise’a (1990:368) göre KHM, “*bireyin öncelikle veya benzersiz olarak kamu kurum ve kuruluşlarına dayanan güdülere yanıt verme eğilimidir*”. Rainey ve Steinbauer (1999:23) ise KHM’yi “*bir insan topluluğunun, bir devletin, bir ulusun veya insanlığın çıkarlarına hizmet etmek için genel bir özgecil motivasyon*” olarak tanımlamıştır.

KHM, bir taraftan kamu kuruluşlarında iş davranışını ve iş performansını açıklamada ahlaki yükümlülük, içsel motivasyon, yardımseverlik, vefakarlık ve şefkat gibi motivasyon unsurlarının önemini vurgularken (Wang vd., 2020); diğer taraftan çalışanların örgütsel ikilemlerle karşı karşıya kaldıklarında bir etik yükümlülüğü diğerine nasıl ve neden tercih ettiklerini değerlendirmek için bir araç sağlamaktadır (Stazyk ve Davis, 2015). Ayrıca KHM, kamu sektöründe bireysel çalışma motivasyonu ve üretkenliği, gelişmiş yönetim uygulamaları, bürokrasinin artan siyasi sorumluluğu ve vatandaşın hükümete olan güveni ile de yakından ilişkili bir kavram olarak kabul edilmektedir (Brewer vd., 2000).

Perry ve Wise (1990:369), KHM’nin rasyonel, normatif ve duygusal olmak üzere üç tür güdüden kaynaklandığını öne sürmektedir. Rasyonel güdüler, bireysel fayda maksimizasyonu ile ilişkilidir. Kamu hizmeti nadiren bireysel fayda ile ilişkilendirilmektedir. Ancak özellikle kamu politikası süreçlerine katılma ve bir takım özel çıkarların savunulması gibi hallerde bu durum görülebilmektedir. Norm temelli güdüler, ortak iyiyi takip etme, kamu çıkarını sağlama, göreve bağlılık ve sosyal eşitlik arzularına dayanmaktadır. Duygusal güdüler ise, iyilik, sevgi, merhamet, şefkat gibi insani duygularla ilişkilidir. Tüm bu güdüler arasında KHM en yaygın olarak normatif yönelimlerle ele alınmaktadır (Kim, 2009; Perry ve Wise, 1990).

Motivasyonun performansa etkisi ve performansın kamu yönetimlerinde de belirleyici unsurlardan birisi haline gelmesi, kamu kurumları açısından KHM’nin önemini artırmıştır (Caillier, 2014; Christensen vd., 2013). Bununla birlikte motivasyonun heterojen yapısı nedeniyle boyutları ve ölçüm yöntemleri alana, kullanılan teoriye ve konseptte göre farklılık göstermektedir (Camilleri ve Van Der Heijden, 2007). KHM, kamu kuruluşlarında iş davranışını ve iş performansını açıklamada kendine özgü motivasyon unsurlarını vurgulamaktadır (Stazyk ve Davis, 2015; Wang vd., 2020). Bu nedenle KHM gibi bir yapının var olup olmadığını belirlemeye ve varsa bunun öncelikle bireylerin kamu sektöründe çalışmaya yönelik arzularına ve ardından çalışanların performans ve tutumlarına katkı sağlayıp sağlamadığını ölçmeye yönelik bir yöntem ihtiyacı doğmuştur (Houston, 2006; Naff ve Crum, 1999).

Bu ihtiyaç doğrultusunda ilk ölçek Perry (1996) tarafından oluşturulmuştur. Perry (1996) çalışmasına politika yapımına yönelik istek (PYİ), kamu yararına bağlılık (KYB), kendini feda etme (fedakârlık- FED), merhamet (MER), vatandaşlık görevi ve sosyal adalet olmak üzere 6 boyut ve 40 madden oluşan bir madde havuzu oluşturmuştur. Kamu sektöründe görev yapan 376 katılımcıdan elde ettiği veriler çerçevesinde PYİ, KYB, FED ve MER boyutlarından oluşan 24 maddelik bir ölçek ortaya çıkarmıştır. Ölçekte PYİ boyutu rasyonel seçim süreçleriyle, KYB boyutu normatif süreçlerle ve MER boyutu, duygusal süreçlerle örtüşmektedir (Perry, 1996).

Perry’nin (1996) ölçeği literatürde çok sayıda çalışmada kullanılmasına rağmen (Naff ve Crum, 1999); Kim’e (2009) göre bu ölçeğin genellenebilirliği ve uygulanabilirliği konusunda tatmin edici bir çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle Perry’nin (1996) ABD’de uyguladığı 4 boyut 24 maddeden oluşan orijinal ölçeğinin genellenebilirlik ve uygulanabilirliğini ölçmek amacıyla Kore’de test etmiştir. Kim (2009) ilk etapta orijinal ölçeği 14 maddelik bir ölçeğe indirmiş ve KHM’nin 4 boyutlu yapısının iki bağımsız örneklem grubundan ($n_1 = 294$ ve $n_2 = 290$) elde ettiği veriler sonucunda Kore bağlamında genelleştirilebileceğini ve uygulanabileceğini doğrulamıştır. Bununla birlikte KHM’nin üst düzey ve çok boyutlu yapısını gözeterik ikinci düzey DFA modelini test etmiştir. Ancak bu test sonucunda ölçeğin PYİ boyutunda faktör yükleri çok düşük çıkmıştır.

Bu nedenle, 14 maddelik ölçeğe dayanan ikinci bir çalışma yaparak, yine kamu çalışanlarından oluşan iki bağımsız örneklem grubuna ($n_1 = 690$ ve $n_2 = 498$) uygulamıştır. Ancak bu defa KHM’nin rasyonel temelini daha uygun temsil edebilmesi adına ölçeğin PYİ boyutu için üç madde geliştirmiştir. İlk örneklem grubundan elde edilen verilerle yapılan DFA sonucunda iki maddeyi ölçekten çıkarmış ve 12 maddelik bir ölçek oluşturmuştur. 12 maddelik yeni ölçeğin birinci örneklem grubundaki güvenilirlik katsayısı 0.84 olup, dört alt boyutun katsayıları 0.70 ile 0.75 arasında çıkmıştır. 12 maddelik dört faktörlü modelini ikinci örneklem grubunda test etmiştir. Elde edilen DFA, verilerle iyi bir uyum sağlandığını göstermiştir. Bu grupta ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.83, dört alt boyutun katsayıları ise 0.66 ile 0.79 arasında değişmiştir. Sonuç olarak 4 boyut ve 12 maddeden oluşan geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir KHM ölçeği ortaya çıkarmıştır (Kim, 2009). Bu çalışmada Kim (2009) tarafından Perry’nin (1996) 4 boyut ve 24 maddelik orijinal ölçeğinden geliştirilen ve genellenebilirliği ve uygulanabilirliği Kore bağlamında kanıtlanmış, 4 boyut ve 12 maddeden oluşan KHM ölçeği Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik test edilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan araştırmanın amacı, Kim (2009) tarafından geliştirilen Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeğinin geçerliğinin ve güvenilirliğinin test edilerek Türkçe uyarlamasının yapılmasıdır. Yabancı literatürde oldukça yoğun olarak çalışılan bir konu olan kamu hizmet motivasyonuna ilişkin Türkçe literatürde bir ölçek bulunmamaktadır. Ölçeğin Türkçe literatüre kazandırılması araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de kamu kurumlarında görev yapan kamu personeli oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem yeterlilik sayısının belirlenmesinde Akgül (2003) tarafından önerilen ölçekte yer alan madde sayısının 10 katı katılımcıya ulaşma ve faktör analizinde çizgi grafiğinin güvenilirliği için gerekli olan 200 katılımcıya ulaşma (Yong ve Pearce, 2013) kriterleri birlikte dikkate alınmıştır. Araştırmada Türkiye’de kamu kurumlarında görev yapan personelden oluşan iki farklı örneklem grubundan ($n_1=293$ ve $n_2=138$) veri toplanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri Google Forms’ta oluşturulan çevrimiçi anket formu aracılığı ile online ve yüz yüze olarak toplanmıştır. Araştırmanın verileri; “*Katılımcı Bilgi Formu*” ve “*Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği*” ile toplanmıştır. Bu kapsamda;

- ***Katılımcı Bilgi Formu***: Bu formda, araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, medeni durumu, yaş, eğitim durumu ve çalışma yılı olmak üzere beş açık uçlu sosyo-demografik bilgilerine yönelik sorular yer almaktadır.
- ***Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği***: Perry (1996) tarafından kamu hizmeti motivasyonunu ölçmek için geliştirilen 24 maddelik çok boyutlu ölçek, Kim (2009) tarafından 4 boyutlu 12 maddeden oluşan bir ölçek haline revize edilmiştir. Ölçekte ters kodlu madde bulunmamaktadır. Ölçek beşli Likert tipinde olup; ölçekte yer alan her bir madde “*kesinlikle katılmıyorum*” ile “*kesinlikle katılıyorum*” şeklinde birden beşe kadar puanlanmaktadır. Ölçekten alınan puanın artması, bireyin kamu hizmet motivasyonunun daha yüksek olduğunu göstermektedir (Kim, 2009). Kim (2009) ölçeğin “*geçerlik*” ve “*güvenirliğini*” iki farklı örnekleme test etmiştir. İlk örnekleme açıklayıcı faktör analizini yapmıştır. Bu örnekleme ölçeğin güvenilirliği 0,84’tür ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayısı 0,70 ile 0,75 arasında değişmektedir. İkinci örnekleme ise doğrulayıcı faktör analizini gerçekleştirmiştir. Burada da ölçeğin güvenilirliği 0,83 olup, alt boyutlarının güvenilirlik katsayısı 0,66 ile 0,79 arasında değişmektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verileri, SPSS v.26.0 ve AMOS v.26.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların tanımlayıcı özellikleri sayı ve yüzde olarak frekans analizi ile incelenmiştir. Ölçeğin dil geçerliği “*hedef dile ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, kaynak dile geri çeviri, geri çevirinin tekrar değerlendirilmesi*” aşamaları ile değerlendirilmiştir. Kapsam geçerliğinin belirlenmesi için 11 uzmanın görüşüne başvurulmuş ve madde kapsam geçerlik indeksi hesaplanmıştır. Ölçeğin anlaşılabilirliğinin tespit edilmesi için kolayda örnekleme yöntemiyle araştırmacıların çalıştığı kurumda görev yapan 40 kamu personeli ile anket formları yüz yüze doldurtularak pilot çalışma yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğine yönelik; birinci örneklemeden elde edilen verilerle çizgi grafiği (Scree plot) ve açıklayıcı faktör analizi (AFA), ikinci örneklemeden elde edilen verilerle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi için Cronbach Alfa (Cronbach α) katsayısı, Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted- AVE), birleşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR), madde-toplam korelasyonu, katılımcılar tarafından maddelere verilen puanların ortalamasının %27’lik alt-üst grup arasındaki farkın anlamlılığına ve test-tekrar test analizi sonuçlarına bakılarak incelenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach α katsayısının 0,70, AVE değerinin 0,50 ve CR katsayısının ise 0,70’den daha yüksek olması gerekmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014; Kayış, 2016).

3.5. İzinler ve Sınırlılıklar

Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği'ni Türkçe'ye uyarlamak için ölçeği geliştiren Sangmook Kim'den ve araştırma için Uşak Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır. Araştırmanın kesitsel tipte olması, genellenebilirlik açısından sınırlılık oluşturmaktadır. Ayrıca bu araştırmada, katılımcıların gerçek görüşlerini anket formuna aktardığı varsayılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma sonunda elde edilen bulgular kendi içerisinde “katılımcıların sosyo-demografik özellikleri”, “ölçeğin geçerlik analizine ilişkin bulgular” ve “ölçeğin güvenilirlik analizine ilişkin bulgular” olmak üzere üç ana gruba ayrılarak değerlendirilmiştir.

4.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri

Araştırmaya katılan kamu personelinin sosyodemografik özellikleri Tablo 1’de özet halinde verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri

Birinci Örneklem			İkinci Örneklem		
Değişken	Frekans	%	Değişken	Frekans	%
<i>Cinsiyet</i>			<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	104	35,5	Kadın	70	50,7
Erkek	189	64,5	Erkek	68	49,3
<i>Medeni Durum</i>			<i>Medeni Durum</i>		
Evli	228	77,8	Evli	99	71,7
Bekar	65	22,2	Bekar	39	28,3
<i>Yaş (min= 20, max= 65, ort±ss=38,69±8,59)</i>			<i>Yaş (min= 22, max= 65, ort±ss=38,78±10,31)</i>		
20-29	43	14,7	20-29	27	19,6
30-39	121	41,3	30-39	56	40,6
40-49	86	29,4	40-49	38	27,5
50 ve üstü	43	14,7	50 ve üstü	17	12,3
<i>Eğitim Durumu</i>			<i>Eğitim Durumu</i>		
Lise	19	6,5	Lise	0	0
Önlisans	39	13,3	Önlisans	56	40,6
Lisans	177	60,4	Lisans	51	37,0
Lisansüstü	58	19,8	Lisansüstü	31	22,4
<i>Çalışma Yılı (min= 1, max= 45, ort±ss=14,88±8,92)</i>			<i>Çalışma Yılı (min= 1, max= 31, ort±ss=11,51±8,34)</i>		
1-10	111	37,9	1-10	69	50,0
11-20	101	34,5	11-20	35	25,4
21 ve üstü	81	27,6	21 ve üstü	34	24,6
Toplam	293	100,0	Toplam	138	100,0

Birinci örnekleme yer alan 293 kamu personelinin çoğunluğunu oluşturanların demografik özelliklerinin ve yüzdelerinin sırasıyla; “%64,5’i erkek”, “%77,8’i evli”, “%41,3’ü 30-39 yaş aralığında”, “%60,4’ü lisans mezunu” ve “%37,9’u 1-10 yıl tecrübeye sahip” olduğu tespit edilmiştir. İkinci örnekleme yer alan 138 personelin ise demografik özelliklerinin ve yüzdelerinin sırasıyla; “%50,7’si kadın, %49,3’ü erkek”, “%71,7’si evli”, “%40,6’sı 30-39 yaş aralığında”, “%40,6’sı önlisans mezunu” ve “%50’si 1-10 yıl tecrübeye sahip” olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Ölçeğin Geçerlik Analizine İlişkin Bulgular

Bu grupta yer alan bulgular kendi içerisinde “dil ve kapsam geçerliği” ve “yapı geçerliği” olmak üzere iki alt gruba ayrılarak değerlendirilmiştir.

4.2.1. Dil ve Kapsam Geçerliği

Ölçekte yer alan 12 madde dil ve kapsam geçerliğinin sağlanması için Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından önerilen “*hedef dile ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, kaynak dile geri çeviri, geri çevirinin tekrar değerlendirilmesi ve uzman görüşlerine başvurma*” olmak üzere beş aşamalı teknik kullanılmıştır. Bu kapsamda ölçek ilk olarak, her iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı Türkçe’ye çevrilmiştir. Yapılan ilk çeviri kamu yönetimi ve yönetim ve organizasyon alanında uzman 4 kişi tarafından ölçekte yer alan maddelerin kelime ve cümle yapıları, kültürel uygunluk ve anlaşılabilirlik açısından değerlendirilmiştir. İlk değerlendirme ile yapılan düzeltmelerden sonra ulaşılan ölçeğin kaynak dile çevirisi profesyonel iki çevirmen tarafından yapılmıştır. Yapılan geri çeviri sonucunda elde edilen ölçek ile orijinal hali karşılaştırılarak ölçeğin son hali elde edilmiş ve ölçeğin dil geçerliği sağlanmıştır.

Ölçeğin kapsam geçerliğinin değerlendirilmesine yönelik 11 akademisyenden uzman görüşü alınarak ve madde kapsam geçerlik indeksi hesaplanmıştır. Görüşüne başvurulmuş uzmanlardan ölçekte yer alan her bir maddeye 1 ile 4 (1= ilgili değil, 2= biraz ilgili, 3= oldukça ilgili, 4= çok ilgili) arasında puan vermeleri istenmiştir. Ölçeğin, madde kapsam geçerlik indeksinin hesaplanmasında Davis (1992) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Madde kapsam geçerlik indeksi her bir madde için üç ve dört puan veren uzman sayısının toplam uzman sayısına bölünmesi ile hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam madde kapsam geçerlik indeksi ise her bir madde için hesaplanan oranlar toplanarak toplam madde sayısına bölünerek hesaplanmıştır. 11 uzmandan elde edilen görüşler doğrultusunda her bir maddenin ve ölçeğin toplam madde kapsam geçerlik indeksi Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeğinin Madde Kapsam Geçerlik İndeksi (n = 11 Uzman)

Ölçek Maddeleri	1 = İlgili Değil (n)	2 = Biraz İlgili (n)	3 = Oldukça İlgili (n)	4 = Çok İlgili (n)	İşlem	MKGİ
Madde 1	0	2	5	4	9/11	0,82
Madde 2	0	1	3	7	10/11	0,91
Madde 3	0	1	2	8	10/11	0,91
Madde 4	0	0	4	7	11/11	1,00
Madde 5	0	0	2	9	11/11	1,00
Madde 6	0	0	1	10	11/11	1,00
Madde 7	0	0	2	9	11/11	1,00
Madde 8	0	2	3	6	9/11	0,82
Madde 9	0	0	1	10	11/11	1,00
Madde 10	0	0	1	10	11/11	1,00
Madde 11	0	0	0	11	11/11	1,00
Madde 12	0	0	1	10	11/11	1,00
Toplam					11,46/12	0,96

Ölçekte yer alan maddelerin 11 uzman görüşü alınarak hesaplanan madde kapsam geçerlik indeksinin 0,82 ile 1,00 arasında değiştiği ve ölçeğin genelinde madde kapsam geçerlik indeksinin 0,96 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin madde kapsam geçerlik indeksinin 0,80 ve üzerinde olması, kapsam geçerliğine sahip olduğunu göstermektedir (Polit vd., 2007). Elde edilen uzman görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve ölçeğin dil ve kapsam geçerliği sağlandığı tespit edilmiştir. Ölçeğin son haline yönelik 40 kişiyle pilot uygulama yapılmış ve ölçek maddelerinin anlaşılır olduğu görülmüştür.

4.2.2. Yapı Geçerliği

Ölçeğin yapı geçerliğinin tespit edilmesine yönelik birinci örneklemden elde edilen verilerle AFA ve ikinci örneklemden elde edilen verilerle DFA yapılmıştır. AFA yapılabilmesi için örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's küresellik testi ile değerlendirilmiştir. Yapılan KMO (0,921) ve Barlett's küresellik testi sonucunda ($\chi^2 = 2405,401$, $df = 66$, $p=0,000$) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve araştırma verilerinin AFA'ya uygun olduğu görülmüştür (Akgül ve Çevik, 2005).

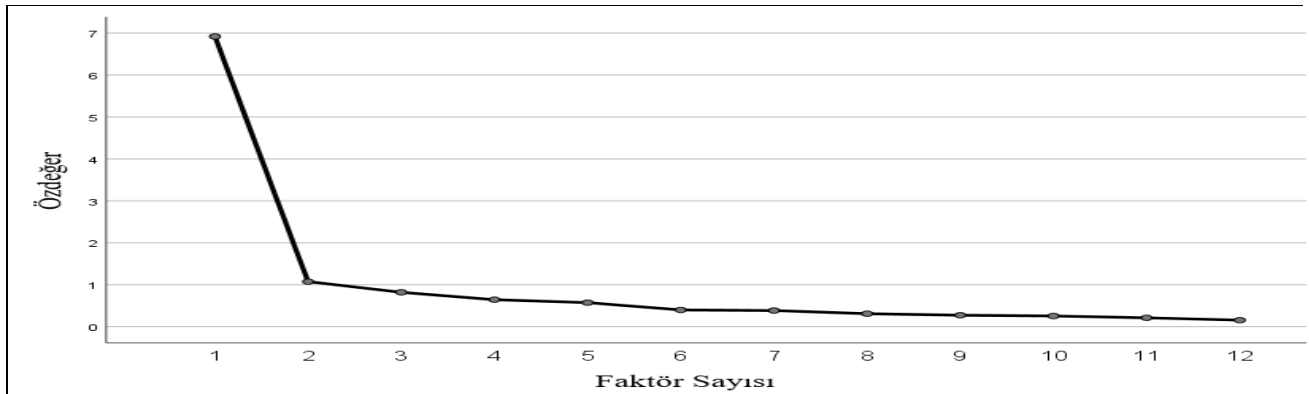
Ölçeğin kaç faktörden oluştuğu özdeğerleri 1,00'in üzerinde olan faktör sayısına bakılarak karar verilmiştir. Ölçeğin orijinal hali dört faktörlü olmasına rağmen AFA sonucuna göre 12 maddeden oluşan ölçeğin özdeğerleri 1,00'in üzerinde olan iki faktör olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen iki faktör incelendiğinde; orijinal ölçeğin “*kamu yararına bağlılık*” ve “*politika oluşturmanın çekiciliği*” boyutlarının birinci boyutta birleştiği, “*merhamef*” ve “*fedakârlık*” boyutlarının ise diğer boyutta birleştiği görülmektedir. Araştırmacılar tarafından birinci boyut “*kamu yararı*” ikinci boyut ise “*empati ve fedakârlık*” olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin “*kamu yararı*” boyutu 6 maddeden oluşmakta ve %57,670 açıklayıcılık oranına sahiptir. “*Empati ve fedakârlık*” boyutu ise 6 maddeden oluşmakta ve %8,938 açıklayıcılık oranına sahiptir. Ölçeğin iki faktörlü yapısı toplam varyansın %66,609'unu açıklamıştır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri 0,644 ile 0,863 arasında değişmektedir (Tablo 3).

Tablo 3. Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği'nin AFA Sonuçları

<i>KMO= 0,921; Barlett's Test of Sphericity ($\chi^2 = 2405,401$, $df = 66$, $sig. = 0,000$)</i>		Faktör
<i>Kamu Yararı</i> (özdeğer= 6,920, açıklanan varyans= 57,670)		
KY1: Ülkem ve toplumum için faydalı olan kamu politikaları üretmek isterim.		0,863
KY3: İnsanların benim de dahil olduğum kamu politikalarından yararlandığını görmek beni çok mutlu eder.		0,844
KY5: Toplumun faydasına olan kamu hizmetleri benim için çok önemlidir.		0,795
KY4: Kamu hizmetini vatandaşlık görevim olarak görürüm.		0,735
KY2: Kamu politikaları hakkındaki görüşlerimi başkalarıyla paylaşmak benim için önemlidir.		0,720
KY6: Benim çıkarlarım zarar verse bile, kamu görevlilerinin tüm toplum için en iyisini yapmasını tercih ederim.		0,644
<i>Empati ve Fedakârlık</i> (özdeğer= 1,073, açıklanan varyans=8,938)		
EF3: Kendimi her zaman ihtiyaç sahibi insanların yerine koyarım.		0,790
EF4: Topluma yararlı olmak benim için kişisel başarılarından daha önemlidir.		0,736
EF5: Toplumun iyiliği için fedakarlıklar yapmaya hazırım.		0,699
EF6: Kendimden önce görevim gelir.		0,692
EF1: Zor durumda olan insanları gördüğümde duygulanırım.		0,669
EF2: Günlük olaylar bana insanların birbirine ne kadar bağımlı olduğunu hatırlatır.		0,657

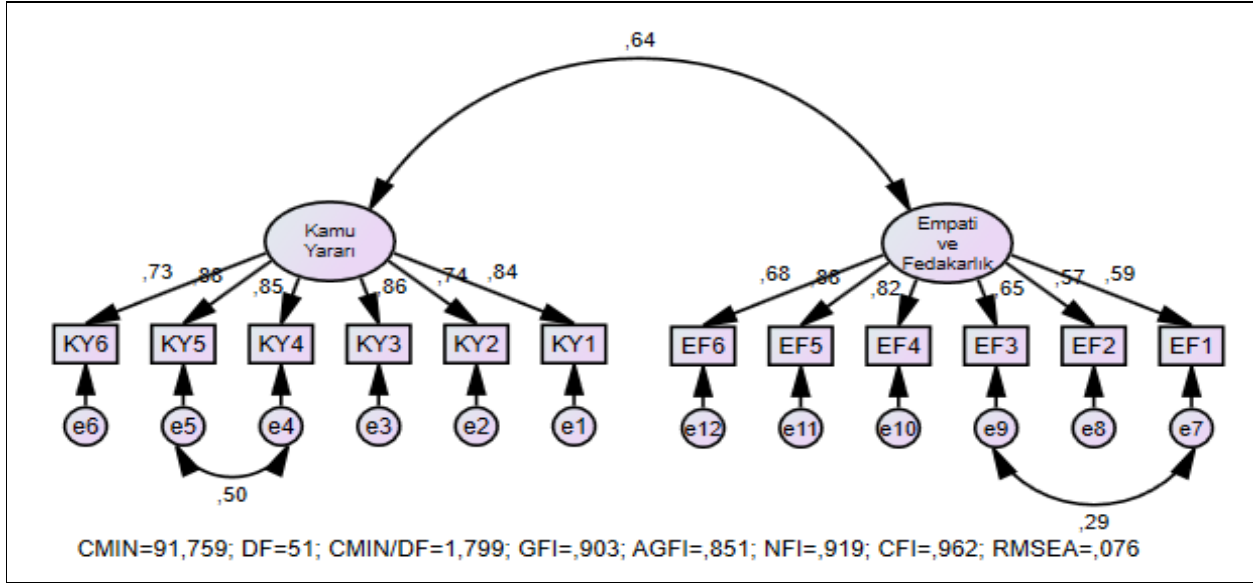
Ölçeğin kaç faktörden oluştuğu çizgi grafiği ile de değerlendirilmiştir. Örneklem sayısı 200 ve üzerinde olduğunda çizgi grafiği faktör sayısına yönelik güvenilir sonuçlar vermektedir (Yong ve Pearce, 2013). Çizgi grafiğinde özdeğeri 1 ve daha yüksek olan ve kırılma noktasının üzerinde olan faktörler ele alındığında ölçeğin iki faktörden oluştuğu görülmektedir (Şekil 1).

Şekil 1. Çizgi Grafiği (Scree Plot)



İkinci örneklemden elde edilen verilerle kamu hizmet motivasyonu ölçeğinin yapı geçerliğine yönelik DFA yapılmıştır. Yapılan DFA analizinde GFI= 0,868 ve AGFI= 0,806 değerleri kabul edilebilir uyum değerlerinden düşük olduğu için modifikasyon önerileri incelenerek e4 ile e5 ve e7 ile e9 arasında kovaryans atanmıştır.

Şekil 2. DFA Analizi Sonuçları



Tekrarlanan DFA analizi sonucunda ölçeğin test değerleri $\chi^2=91,759$, $df= 51$, $\chi^2/df= 1,799$, $GFI= 0,903$, $AGFI= 0,851$, $CFI= 0,962$, $NFI= 0,919$, $RMSEA= 0,076$, $SRMR= 0,0670$ kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir (Schermelleh-Engel vd., 2003; Wheaton vd., 1977). Bu sonuçlarla birlikte Kamu hizmet motivasyonu ölçeğinin iki boyutlu yapısının kullanılabilir olduğu tespit edilmiştir (Şekil 2 ve Tablo 4).

Tablo 4. Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeğinin DFA Sonuçları

Uyum Değerleri*	Kabul Edilebilir Uyum*	İyi Uyum*	Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği
χ^2/df	≤ 5	≤ 2	1,799
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$	0,903
AGFI	$\geq 0,85$	$\geq 0,90$	0,851
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,962
NFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$	0,919
RMSEA	≤ 8	≤ 5	0,076
SRMR	≤ 10	≤ 5	0,0670

* Kaynak: Schermelleh-Engel vd., 2003; Wheaton vd., 1977.

4.3. Ölçeğin Güvenirlik Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde kamu hizmet motivasyonu ölçeğinin güvenilirliği Cronbach α katsayısı, AVE ve CR değerleri, madde-toplam korelasyonu, %27'lik alt-üst grup arasındaki fark analizi ve test-tekrar test analizi ile değerlendirilmiştir.

Ölçeğin birinci ve ikinci örnekleme ait Cronbach α , AVE ve CR değerleri Tablo 5'de verilmiştir. Birinci örnekleme yapılan güvenilirlik analizi sonucunda kamu hizmet motivasyonu ölçeğinin Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,929, kamu yararı alt boyutunun 0,915 ve empati ve fedakârlık boyutunun 0,864 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin kamu yararı boyutunun AVE değeri 0,66 ve CR değeri 0,92, empatik ve fedakârlık boyutunun AVE değeri 0,52 ve CR değeri 0,86 olduğu tespit edilmiştir. İkinci örnekleme yapılan güvenilirlik analizi sonucunda kamu hizmet motivasyonu ölçeğinin Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,910, kamu yararı alt boyutunun 0,919 ve empati ve fedakârlık boyutunun 0,848 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin kamu yararı boyutunun AVE değeri 0,67 ve CR değeri 0,92, empatik ve fedakârlık boyutunun AVE değeri 0,50 ve CR değeri 0,85 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin ve alt boyutlarının hem birinci örnekleme hem de ikinci örnekleme Cronbach α güvenilirlik katsayısı değerleri, 0,80-1,00 arasında olduğu ve yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğunu görülmektedir (Kayış, 2016). Ölçeğin alt boyutlarının birinci ve ikinci örneklemedeki AVE değerleri 0,50, CR değerleri 0,70'den daha yüksek olduğu için ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hair vd., 2014).

Tablo 5. Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği İfadelerinin Standardize Faktör Yükleri, Cronbach α , AVE ve CR Değerleri

Değişkenler	İfadeler	Birinci Örneklem				İkinci Örneklem			
		Faktör Yükleri	Cronbach α	AVE	CR	Faktör Yükleri	Cronbach α	AVE	CR
Kamu Yararı Boyutu	KY1	0,82	0,915	0,66	0,92	0,84	0,919	0,67	0,92
	KY2	0,73				0,76			
	KY3	0,87				0,86			
	KY4	0,81				0,85			
	KY5	0,87				0,86			
	KY6	0,75				0,73			
Empati ve Fedakârlık Boyutu	EF1	0,64	0,864	0,52	0,86	0,59	0,848	0,50	0,85
	EF2	0,57				0,57			
	EF3	0,61				0,65			
	EF4	0,79				0,82			
	EF5	0,96				0,86			
	EF6	0,68				0,68			
Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği			0,929				0,910		

Ölçeğin güvenilirliğinin tespiti için kullanılan bir diğer yöntem ise madde-toplam puan korelasyonu katsayısının incelenmesidir (DeVellis, 2016). Ölçekteki her maddenin puanı ile ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişkiyi ve güvenilirliğini gösteren madde-toplam korelasyonunun 0,30 ve üzeri olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2010).

Tablo 6. Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeğinin Madde-Toplam Korelasyon Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Birinci Örneklem		İkinci Örneklem	
	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cranbach α	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cranbach α
KY1	0,716	0,922	0,712	0,899
KY2	0,685	0,924	0,637	0,903
KY3	0,774	0,920	0,683	0,900
KY4	0,756	0,921	0,719	0,900
KY5	0,785	0,920	0,748	0,898
KY6	0,721	0,922	0,725	0,899
EF1	0,670	0,924	0,620	0,903
EF2	0,533	0,928	0,513	0,909
EF3	0,670	0,924	0,592	0,905
EF4	0,704	0,923	0,673	0,901
EF5	0,812	0,919	0,747	0,897
EF6	0,601	0,926	0,522	0,910

Kamu hizmet motivasyonu ölçeğinde yer alan 12 maddenin madde-toplam korelasyonu, birinci örnekleme 0,533 ile 0,812 ikinci örnekleme ise 0,513 ile 0,748 arasında değişmektedir. Ayrıca her iki örnekleme de ölçekteki 12 maddeden hangisi silinirse silinsin Cranbach α katsayısının yükselmediği tespit edilmiştir (Tablo 6). Bu sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Kamu hizmet motivasyonu ölçeğinin güvenilirliğine yönelik %27'lik alt ve üst grupların madde puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir. Kamu hizmet motivasyonu ölçeğinde yer alan maddelerin ve ölçeğin toplamının birinci ve ikinci örnekleme %27'lik alt-üst grup karşılaştırmalarının t-

değerlerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,001$). Bu sonuç ölçekte yer alan maddelerin ayırt ediciliğinin ve güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2010).

Tablo 7. Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği'nin %27'lik Alt-Üst Grup Ortalamaları t-Testi Sonuçları

Maddeler	Grup	Birinci Örneklem					İkinci Örneklem				
		n	Ort.	Ss	t	p	n	Ort.	Ss	t	p
KY1	Üst Grup	79	5,00	0,00	14,379	0,000	37	5,00	0,00	10,122	0,000
	Alt Grup	79	3,25	1,08			37	3,62	0,83		
KY2	Üst Grup	79	5,00	0,00	13,884	0,000	37	5,00	0,00	12,510	0,000
	Alt Grup	79	3,44	0,99			37	2,97	0,99		
KY3	Üst Grup	79	5,00	0,00	13,076	0,000	37	5,00	0,00	10,394	0,000
	Alt Grup	79	3,62	0,93			37	3,51	0,87		
KY4	Üst Grup	79	5,00	0,00	14,161	0,000	37	5,00	0,00	11,245	0,000
	Alt Grup	79	3,32	1,06			37	3,70	0,70		
KY5	Üst Grup	79	5,00	0,00	24,309	0,000	37	5,00	0,00	10,279	0,000
	Alt Grup	79	2,75	0,82			37	3,68	0,78		
KY6	Üst Grup	79	5,00	0,00	16,141	0,000	37	5,00	0,00	11,253	0,000
	Alt Grup	79	3,22	0,98			37	3,51	0,80		
EF1	Üst Grup	79	5,00	0,00	16,231	0,000	37	5,00	0,00	11,386	0,000
	Alt Grup	79	3,29	0,94			37	3,57	0,77		
EF2	Üst Grup	79	5,00	0,00	19,907	0,000	37	5,00	0,00	20,687	0,000
	Alt Grup	79	2,99	0,90			37	2,51	0,73		
EF3	Üst Grup	79	5,00	0,00	18,701	0,000	37	5,00	0,00	11,833	0,000
	Alt Grup	79	3,15	0,88			37	3,22	0,92		
EF4	Üst Grup	79	5,00	0,00	32,602	0,000	37	5,00	0,00	14,372	0,000
	Alt Grup	79	2,41	0,71			37	3,32	0,71		
EF5	Üst Grup	79	5,00	0,00	14,355	0,000	37	5,00	0,00	12,383	0,000
	Alt Grup	79	3,59	0,87			37	3,24	0,86		
EF6	Üst Grup	79	5,00	0,00	31,049	0,000	37	5,00	0,00	22,364	0,000
	Alt Grup	79	2,51	0,71			37	2,46	0,69		
Ölçek	Üst Grup	79	4,85	0,12	17,589	0,000	37	5,00	0,00	14,036	0,000
	Alt Grup	79	3,39	0,73			37	3,28	0,75		

Kamu hizmet motivasyonu ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için 2022 yılı Mart ayının ilk ve son haftasında üç haftalık aryla 20 kamu personelinden iki kez veri toplanmış ve toplanan veriler arasında korelasyon ve farklılık olup olmadığı eşleştirilmiş grup t-testi (Paired Samples t-test) uygulanarak test edilmiştir (Altunışık vd., 2012; Tavşancıl, 2010).

Tablo 8. Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği İlk Test-İkinci Test Eşleştirilmiş Grup T-Testi Sonuçları

	N	Ort±ss	t	p	r
Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği İlk Test	20	3,98±0,51	1,715	,103	,938
Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği İkinci Test	20	4,06±0,59			

Tablo 8'de kamu hizmet motivasyonu ölçeğinin 20 kamu personelinden ayrı tarihlerde iki kez toplanan veriler kullanılarak yapılan eşleştirilmiş grup t-testi sonucuna göre korelasyonun katsayısı $r=0,938$, ($p<0,001$), t değeri 1,175 ve anlamlılık düzeyi 0,130 ($p>0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Kamu hizmet motivasyonu ölçeğinin ilk test ortalaması ($3,98±0,51$) ile ikinci test ortalamasının ($4,06±0,59$) birbirine çok yakın olduğu ve istatistiksel olarak

anamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. İki test ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmaması ve yüksek düzeyde korelasyon olması ölçeğin test-tekrar test güvenilirliğine sahip olduğunu göstermektedir.

5. SONUÇ

Kamu hizmet motivasyonu kamu yönetimi alanının başlıca konularından birisidir. Yüksek düzeyde kamu hizmet motivasyonuna sahip çalışanların bireysel performansının yüksek olduğu ve dolayısıyla örgüt performansını da artırdıkları kabul edilmektedir. Bu çalışmada Perry (1996) tarafından geliştirilen ve Kim (2009) tarafından revize edilen kamu hizmet motivasyonu ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda Kim'in (2009) orijinal ölçeinden farklı olarak 12 maddeden oluşan iki boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Ölçeğin birinci boyutu "kamu yararı", ikinci boyutu ise "empati ve fedakârlık" olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin puan aralığı 12-60'dır. Ölçekten alınan toplam puanın artması; bireyin kamu hizmet motivasyonunun arttığını göstermektedir. Geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan bu ölçek, Türkiye'de kamuda görev yapan personelin kamu hizmet motivasyonunu ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu kanıtlanmıştır. Bu bağlamda ölçeğin Türkçe formunun Türkiye örnekleminde yürütülecek olan bilimsel çalışmalarda kamu hizmet motivasyonunun ölçülmesi, kamu hizmet motivasyonu ile ilişkili etkenlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinde araştırmacılar tarafından istifade edilebilecek bir ölçme aracı olduğu kabul edilebilir.

KAYNAKÇA

- AKGÜL, Aziz (2003), **Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS Uygulamaları**, Emek Ofset, Ankara, 2. Baskı.
- AKGÜL, Aziz ve ÇEVİK, Osman (2005), **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Emek Ofset, Ankara, 2. Baskı.
- ALTUNIŞIK, Remzi, COŞKUN, Recai, BAYRAKTAROĞLU, Serkan, ve YILDIRIM, Engin (2012), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 7. Baskı.
- ANDERFUHREN-BIGET, Simon, VARONE, Frédéric, GIAUQUE, David ve RITZ, Adrian (2010), "Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?", **International Public Management Journal**, S.13(3), ss.213-246.
- ANDERSEN, Lotte Bøgh, JENSEN, Ulrich Thy ve KJELDTSEN, Anne Mette (2020), "Public Service Motivation and Its Implications for Public Service", **The Palgrave Handbook of the Public Servant** (Ed. Helen Sullivan, Helen Dickinson, Hayley Henderson), Palgrave Macmillan, Cham, ss.1-18.
- ANDERSEN, Lotte Bøgh, JØRGENSEN, Torben Beck, KJELDTSEN, Anne Mette, PEDERSEN, Lene Holm ve VRANGBÆK, Karsten (2012), "Public Values and Public Service Motivation: Conceptual and Empirical Relationships", **The American Review of Public Administration**, S.43(3), ss.292-311.
- BREWER, Gene. A., SELDEN, Sally Coleman ve FACER, Rex L. (2000), "Individual Conceptions of Public Service Motivation", **Public Administration Review**, S.60(3), ss.254-264.
- BRIGHT, Leonard (2007), "Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?", **Review of Public Personnel Administration**, S.27(4), ss.361-379.
- BRISLIN, Richard W., LONNER, Walter J. ve THORNDIKE, Robert M. (1973), **Cross-Cultural Research Methods**, John Wiley & Sons Publisher, New York.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2010), **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- CAILLIER, James Gerard (2014), "Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study", **Public Personnel Management**, S.43(2), ss.218-239.
- CAMILLERI, Emanuel ve VAN DER HEIJDEN, Beatrice I. J. M. (2007), "Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Performance within the Public Sector", **Public Performance & Management Review**, S.31(2), ss.241-274.

- CHRISTENSEN, Robert K., WHITING, Steven W., IM, Tobin, RHO, Eunju, STRITCH, Justin M. ve PARK, Junggho (2013), “*Public Service Motivation, Task, and Non-task Behavior: A Performance Appraisal Experiment with Korean MPA and MBA Students*”, **International Public Management Journal**, S.16(1), ss.28-52.
- DAVIS, Linda Lindsey (1992), “*Instrument Review: Getting the Most From a Panel of Experts*”, **Applied Nursing Research**, S.5, ss.194-197.
- DEVELLIS, Robert F. (2016), **Scale Development: Theory and Applications**, Sage Publications, Los Angeles, Fourth Edition.
- ESTEVE, Marc, URBIG, Diemo, VAN WITTELOOSTUIJN, Arjen ve BOYNE, George (2015), “*Prosocial Behavior and Public Service Motivation*”, **Public Administration Review**, S.76(1), ss.177-187.
- HAIR, Joseph. F., BLACK, William. C., BABIN, Bary. J. ve ANDERSON, Rolph. E. (2014). **Multivariate Data Analysis**. Seventh Edition. Pearson Education Limited, Harlow.
- HOUSTON, David J. (2000), “*Public-Service Motivation: A Multivariate Test*”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, S.10(4), ss.713-727.
- HOUSTON, David. J. (2006), “*‘Walking the Walk’ of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money*”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, S.16(1), ss.67-86.
- KAYIŞ, Aliye (2016), “*Güvenilirlik Analizi*”, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri** (Ed. Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 7. Baskı, ss.403-419.
- KIM, Sangmook (2009), “*Revising Perry’s Measurement Scale of Public Service Motivation*”, **The American Review of Public Administration**, S.39(2), ss.149-163.
- MIAO, Qing, EVA, Nathan, NEWMAN, Alexander ve SCHWARZ, Gary (2019), “*Public Service Motivation and Performance: The Role of Organizational Identification*”, **Public Money & Management**, S.39(2), ss.77-85.
- NAFF, Katherine C. ve CRUM, John (1999), “*Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?*”, **Review of Public Personnel Administration**, S.19(4), ss.5-16.
- PAARLBERG, Laurie E. ve LAVIGNA, Bob (2010), “*Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance*”, **Public Administration Review**, S.70(5), ss.710-718.
- PERRY, James L. (1996), “*Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity*”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, S.6(1), ss.5-22.
- PERRY, James L. ve HONDEGHEM, Annie (2008), “*Editors’ Introduction*”, **Motivation in Public Management: The Call of Public Service** (Ed. James L. Perry, Annie Hondeghem), Oxford University Press, New York, ss1-14.
- PERRY, James L. ve WISE, Lois R. (1990), “*The Motivational Bases of Public Service*”, **Public Administration Review**, S.50(3), ss.367-373.
- PERRY, James L., HONDEGHEM, Annie ve WISE, Lois R. (2010), “*Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for The Future*”, **Public Administration Review**, S.70(5), ss.681-690.
- POLIT, Denise F., BECK, Cherly T. ve OWEN, Steven V. (2007), “*Focus on Research Methods: Is the CVI an Acceptable Indicator of Content Validity? Appraisal and Recommendations*”, **Research in Nursing and Health**, S.30(4), ss.459-467.
- RAINEY, Hal G. ve STEINBAUER, Paula (1999), “*Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations*”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, S.9(1), ss.1-32.
- SCHERMELLEH-ENGEL, Karin, MOOSBRUGGER, Helfried ve MULLER, Hans (2003), “*Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures*”, **Methods of Psychological Research Online**, S.8(2), ss.23-74.

- SHAMIR, Boas (1991), “*Meaning, Self and Motivation in Organizations*”, **Organization Studies**, S.12(3), ss.405-424.
- STAATS, Elmer B. (1988), “*Public Service and the Public Interest*”, **Public Administration Review**, S.48(2), ss.601-605.
- STAZYK, Edmund C. ve DAVIS, Randall S. (2015), “*Taking The 'High Road': Does Public Service Motivation Alter Ethical Decision Making Processes?*”, **Public Administration**, S.93(3), ss.627-645.
- TAVŞANCIL, Ezel (2010), **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 4. Basım.
- WANG, Tse-Min, VAN WITTELOOSTUIJN, Arjen ve HEINE, Florian (2020), “*A Moral Theory of Public Service Motivation*”, **Frontiers in Psychology**, S.11(517763), ss.1-15.
- WHEATON, Blair, MUTHÉN, Bengt, ALWIN, Duane F. ve SUMMERS, Gene F. (1977), “*Assessing Reliability and Stability in Panel Models*”, **Sociological Methodology**, S.8, ss.84-136.
- WRIGHT, Bradley E. ve PANDEY, Sanjay K. (2008), “*Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence*”, **Administration & Society**, S.40(5), ss.502-521.
- YONG, An Gie ve PEARCE, Sean (2013), “*A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis*”, **Tutorials in Quantitative Methods for Psychology**, S.9(2), ss.79-94

Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği:

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerle ne ölçüde katıldığınızı hazırlanmış ölçek üzerinde 1'den 5'e kadar işaretleyiniz. (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum						
1	Ülkem ve toplumum için faydalı olan kamu politikaları üretmek isterim.	1	2	3	4	5
2	İnsanların benim de dahil olduğum kamu politikalarından yararlandığını görmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
3	Toplumun faydasına olan kamu hizmetleri benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
4	Kamu hizmetini vatandaşlık görevim olarak görürüm.	1	2	3	4	5
5	Kamu politikaları hakkındaki görüşlerimi başkalarıyla paylaşmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
6	Benim çıkarlarıma zarar verse bile, kamu görevlilerinin tüm toplum için en iyisini yapmasını tercih ederim.	1	2	3	4	5
7	Kendimi her zaman ihtiyaç sahibi insanların yerine koyarım.	1	2	3	4	5
8	Topluma yararlı olmak benim için kişisel başarılarından daha önemlidir.	1	2	3	4	5
9	Toplumun iyiliği için fedakârlıklar yapmaya hazırım.	1	2	3	4	5
10	Kendimden önce görevim gelir.	1	2	3	4	5
11	Zor durumda olan insanları gördüğümde duygulanırım.	1	2	3	4	5
12	Günlük olaylar bana insanların birbirine ne kadar bağımlı olduğunu hatırlatır.	1	2	3	4	5

Application of AHP Technique for the selection of Military Warehouse: An Empirical Analysis for Turkey

Askeri Depo Yer Seçiminde AHP Tekniğinin Uygulanması: Türkiye İçin Ampirik Bir Analiz

Galip Cihan YALÇIN

*PhD Student, Kırıkkale University, Institute of Science and Technology,
pgcy2014@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9348-0709>*

Makale Başvuru Tarihi: 13.09.2022

Makale Kabul Tarihi: 30.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Karahan KARA

*Asst. Prof. Dr., Artvin Çoruh University, Hopa Vacation School,
Logistics Program, karahan.kara@artvin.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-1359-0244>*

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Askeri Lojistik

Askeri Depo Yeri
Seçimi

Çok Kriterli Karar
Verme

Analitik Hiyerarşi
Süreci,

Askeri lojistiğin sürdürülebilirliği ve devamlılığı için askeri depolar kritik öneme sahiptir. Askeri depolar askeri birliklerin doğrudan ihtiyaçlarının karşılanması yanı sıra bakım ve onarım için yedek parça ihtiyaçlarının karşılanmasında da etkin rol oynarlar. Bu araştırmanın temel amacı Türkiye'deki askeri birliklerin ihtiyacı olan askeri depolara ait yer tespitinin yapılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda 5 ayrı bölge oluşturulmuştur. Her bir bölge için en iyi askeri depo bölgesi belirlenmiştir. Araştırma'da Analitik hiyerarşi süreç tekniği uygulanmıştır. Problemin çözümünde 9 kriter kullanılmıştır. Kriter ve alternatiflerin ikili karşılaştırılması askeri lojistik alanında uzman 20 karar verici tarafından değerlendirilmiştir. Birinci bölgede 7 alternatif arasından en iyi alternatif noktası İstanbul'dur. İkinci bölgede 10 alternatif arasından en iyi alternatif noktası İzmir'dir. Üçüncü bölgede 14 alternatif arasından en iyi alternatif noktası Ankara'dır. Dördüncü bölgede 9 alternatif arasından en iyi alternatif noktası Erzurum'dur. Beşinci bölgede 13 alternatif arasından en iyi alternatif noktası Malatya'dır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı çıkarımlar paylaşılmıştır.

ABSTRACT

Keywords:

Military Logistics

Military Warehouse
Location Selection

Multi Criteria Decision
Making

Analytic Hierarchy
Process,

Military warehouses are of critical importance for the sustainability and continuity of military logistics. Military warehouses also play an active role in responding to the direct needs of military units, as well as spare parts for maintenance and repair. The main purpose of this research is to determine the location of the military warehouses needed by the military units in Turkey. For this purpose, 5 different regions have been created. The best military warehouse location is determined for each region. Analytical hierarchy process (AHP) technique is applied in the research. 9 criteria are used to solve the problem. Pairwise, comparison of criteria and alternatives is evaluated by 20 decision makers who are experts in the field of military logistics. Among the 7 alternatives in the first region, the best alternative location is Istanbul. Among the 10 alternatives in the second region, the best alternative location is İzmir. Among the 14 alternatives in the third region, the best alternative location is Ankara. Among the 9 alternatives in the fourth region, the best alternative location is Erzurum. Among the 13 alternatives in the fifth region, the best alternative location is Malatya. Implications based on the findings obtained are shared.

1. INTRODUCTION

In the decision-making processes, individuals, groups, and institutions try to choose the best alternative for the solution of the problems. This effort sometimes gives successful results, sometimes not. At this point, the question of how successful decision making happens is encountered. There are four key points for successful decision making. These are (i) correct identification of the problem. (ii) determining and weighting the criteria correctly (iii) determining the alternatives and ranking according to the criteria weights (iv) choosing the best among the alternatives (Dağdeviren and Eren, 2001). In the literature, it is seen that multi-criteria decision-making (MCDM) technique are applied to get successful results in the solution of problems (Özkan, 2007; Karakaya, 2009; Yontar, 2014). In MCDM techniques, the focus is on minimizing the cost criteria and maximizing the benefit criteria.

The main factor to be considered in decision-making processes is the scarcity of resources. For this reason, it is necessary to determine the best alternative before making mistakes (Tugay, 2017). The choice of the best alternative depends on the degree to which managers can make rational decisions (Keskinocak, 2012). The establishment of warehouses, which are connection points in supply chain processes, in the right place is of vital importance in the successful realization of procurement activities. At this point, warehouse location selection problems emerge. As with other decision-making problems, the warehouse location problem directly affects the operational performance of companies and institutions. For this reason, based on which criteria the warehouse should be preferred among which alternatives, it should be planned and applied correctly (Baran, 2017).

In military logistics activities, supply points and main warehouses are among the indispensable elements in the success of military activities. Ground operations depends on the correct deployment and determination of warehouse locations in terms of logistics. Considering Turkey's military power and geographical location, military warehouse points should be created correctly. To increase Turkey's military logistics performance, it is aimed to determine the regions where military warehouses should be located. At the same time, it is aimed to set the criteria for determining the location of military warehouses correctly. In addition, it is aimed to choose the best alternatives by considering the opinions of military experts. In the decision-making process, it is decided to apply the Analytical Hierarchy Process (AHP) technique.

In line with the above-mentioned purposes, a literature review on site selection problems is presented in the second part of the research. In the third part, the research method, criteria and AHP technique are explained. In the fourth part, the application of the military warehouse location selection problem is given. In the last part, implications and recommendations based on the findings are presented.

2. LITERATURE REVIEW

In the literature, there are many studies on the warehouse location selection problem. Although there are sectoral differences, it is important to determine the best alternative based on appropriate criteria in warehouse location problems. The literature review of the warehouse location problem focused on the criteria, alternatives, techniques, and problems.

Yang and Lee (1999) handled the facility layout problem using the AHP method. In the study, there are 3 alternatives and 16 criteria. Also, the Expert Choice program was used. Badri (1999) addressed the plant location problem for a petrochemical company. 6 alternatives and 4 criteria were used in the research. Alberto (2000) realized the plant location problem for a company that manufactures packaging machines. There are 3 alternatives and 32 criteria. Aydın (2008) used the AHP method to make an investment decision that produces industrial facilities. Expert Choice program was used in the study with 9 alternatives and 7 criteria. Erden (2009) analyzed the emergency room locations using the AHP method. 35 alternatives and 6 criteria were determined. Tüzmen (2010) used the AHP method for gas station location selection. In the study, there were 3 alternatives and 31 criteria and Microsoft Excel, and Expert Choice programs were used.

Şimşek (2011) discussed the problem of hospital location selection in Turkey. 31 criteria and 3 alternatives were determined. Microsoft Excel and Expert Choice programs were used. İmren (2011) discussed the problem of choosing the most suitable warehouse location for the furniture industry. In the study, 19 criteria and 4 alternatives were determined, and Expert Choice program was used. Erdem (2012) dealt with the problem of port location selection for combined transport. In the study, 16 criteria and 4 alternatives are included. In addition, Microsoft Excel program was used. Opananon and Lertsant (2012) discussed the logistics facility

location problem of a company. 4 criteria and 5 alternatives were used. Ashrafzadeh et al. (2012) used the Fuzzy AHP method for the warehouse location selection of a company in Iran. 27 criteria and 3 alternatives were determined. Yiğitel (2013) examined the location selection problem for cable television network topology using AHP and Geographical Information System methods. Using the Super Decision program, 17 criteria and 3 alternatives were determined. Chakrabort (2013) tried to solve the problem of warehouse location selection with different MCDM methods by determining 6 criteria and 4 alternatives.

Saraçoğlu (2013) dealt with the problem of port location selection for industrial investments. Using the Expert Choice program, 9 criteria and 14 alternatives were used. Akbaş (2014) solved the hotel selection problem in Turkey. Using Matlab and WinQSB programs, the best alternative was selected among 7 alternatives, considering 6 criteria. Ağdaş (2014) dealt with the location selection problem for the logistics facility of a public institution with various MCDM methods. By using SPSS and JSMAA programs, the best alternative was reached among 25 criteria. Bagum and Rashed (2014) identified 10 criteria and 7 alternatives and addressed a drug distribution center location problem in Bangladesh. Koç and Burhan (2015) identified 21 criteria and 3 alternatives and discussed the location problem of a store to be opened for the Carglass company.

Acar et al. (2015) applied 5 criteria and 5 alternatives in the problem of determining the location of regional recycling centers. Güler (2016) discussed 13 criteria and 4 alternatives in the selection of landfills. Üke (2016), who determined 10 criteria and 8 alternatives, solved the shopping mall location problem. In addition, Expert Choice program was used. Boltürk et al. (2016) solved the problem of humanity logistics warehouse location selection with 9 criteria and 5 alternatives. Baran (2017) used AHP and 0-1 Goal Programming methods for warehouse location selection. Kayıran (2018) tried to determine the most valuable point for investment. For this, a total of 70 criteria and 98 alternatives were used. The WEKA program was utilized in the research. Many studies in the literature support that the AHP technique is the appropriate technique for site selection problems. For this reason, it was decided to apply the AHP technique in the selection of military warehouse location.

3. METHODOLOGY

In this research, in which the military warehouse location selection problem is discussed, it is aimed to solve the problem with AHP, one of the MCDM techniques. In the first phase of the research methodology, the problem addressed is defined. Then, criteria and alternatives for the problem addressed are determined. Before proceeding to the application phase, the AHP technique is explained step by step.

3.1. Defining the Problem, Determining the Criteria and Alternatives

The first and most important step of the decision-making problem is to provide the correct definition of the problem. In this research, determining the location of military warehouses, which is the main connection point, has been accepted as a research problem to increase the success of military logistics. With the solution of the identified problem, it is aimed to get better logistics support for ground operations. At this point, the criteria that will play a role in the solution of the problem should be determined correctly. According to the literature review and interviews with decision makers, 9 basic criteria have been determined. These criteria are "*Proximity to maintenance and repair facility (C1), Safety/Security Status (C2), Amount of need (C3), Climatic conditions, (C4), Distance to disaster area (C5), Proximity to industrial area (C6), Proximity to suppliers (C7), Proximity to military units (C8), Proximity to main transportation points (C9)*".

Military main warehouses are basically planned to meet the needs of military units. To provide a sustainable competitive advantage in military unit operations, regular maintenance and repair of materials and equipment is needed. The element that plays an active role in maintenance and repairs is the supply of spare parts. For the maintenance and repair activities to be carried out on time, the supply of spare parts from the military warehouses must be carried out quickly. For this reason, the military storage location should be as close to the current and repair facility as possible. At this point, "*proximity to maintenance and repair facility*" has been determined as the first criterion for the solution of the problem.

In military operations, logistics bases are among the primary target points of enemy forces. Military warehouses are among these targets. In addition, considering the critical importance of the materials stored in military warehouses, it highlights the necessity of establishing them in safe areas. For this reason, our second criterion has been determined as "*Safety/Security Status*". Military units are deployed according to the need in ground operations. Although this situation of need sometimes changes, it is deployed in accordance with general

military doctrines. Thus, the amount of need is determined according to the density of the military unit. The reason for the existence of military warehouses is to meet these needs. At this point, "*amount of need*" has been evaluated as the third criterion.

Climate conditions are among the important factors affecting military operations. Climatic conditions are also one of the factors that determine the equipment of military units. To ensure the continuity of logistics activities in all climatic conditions, military warehouses are expected to be accessible. For this reason, the climatic conditions of the military warehouse installation point must be favorable. For this reason, "*climatic conditions*" has been accepted as the fourth criterion. It is vital to consider disaster situations in facility installation planning. This is also true for military warehouses. It is important for the military warehouse to be as far away from disaster areas as possible for minimum damage. Therefore, "*distance to the disaster area*" was considered as the fifth criterion. The defense industry is industrial formations that support the technological development of military units. For this reason, it is important that military logistics points and industrial zones are close and act in cooperation. In addition, material supply to military warehouses is carried out from industrial zones. For this reason, "*proximity to the industrial area*" has been evaluated as the sixth criterion.

Military equipment suppliers play an important role in the procurement of military equipment. The distance between the supply points and the material delivery points determines the speed of the logistics service in domestic and international supplies. For this reason, "*closeness to suppliers*" has been determined as the seventh criterion. The distance between the location of the military units involved in ground operations and the location of military warehouses directly affects the logistical success of procurement and procurement activities. For this reason, "*proximity to military units*" has been accepted as the eighth criterion in solving the problem. "*Proximity to main transportation points*" was evaluated as the last criterion in determining the location of military warehouses. The main reason for this is the necessity of convenient transportation between military units, maintenance facilities, suppliers and other elements interacting with military warehouses.

As a result of the evaluations made with the decision makers in Turkey, it has been decided that 5 main warehouses should be established by grouping the existing units. For the establishment of 5 military warehouses, alternative zones have been determined for each military warehouse. Considering the confidentiality of military information, regions are described as regions, not geographical points. For the establishment of 5 military warehouse, alternative zones have been determined for each military warehouse. Considering the confidentiality of military information, regions are described as regions, not geographical points. 7 alternative regions have been determined for the first military warehouse. 10 alternative areas have been determined for the second military warehouse. For the third military warehouse, 14 alternative regions have been determined. For the fourth military warehouse, 9 alternative regions have been determined. 13 alternative sites have been identified for the fifth military warehouse. The criteria and alternatives used in the study are presented in Table 1.

Table 1. Criteria and Alternatives

Criteria	Alternatives	
Proximity to maintenance and repair facility (C1), Safety/Security Status (C2), Amount of need (C3), Climatic conditions, (C4), Distance to disaster area (C5), Proximity to industrial area (C6), Proximity to suppliers (C7), Proximity to military units (C8), Proximity to main transportation points (C9)	1st Military Warehouse	Edirne (1A), Kırklareli (1B), Tekirdağ (1C), İstanbul (1D), Kocaeli (1E), Sakarya (1F), Bursa (1G).
	2nd Military Warehouse	İzmir (2A), Çanakkale (2B), Balıkesir (2C), Manisa (2D), Afyon (2E), Isparta (2F), Aydın (2G), Denizli (2H), Burdur (2I), Antalya (2J).
	3rd Military Warehouse	Ankara (3A), Bolu (3B), Çankırı (3C), Kırıkkale (3D), Konya (3E), Niğde (3F), Amasya (3G), Samsun (3H), Sivas (3I), Kayseri (3J), Adana (3K), Mersin (3L), Gaziantep (3M), Hatay (3N).
	4th Military Warehouse	Erzurum (4A), Erzincan (4B), Bayburt (4C), Trabzon (4D), Artvin (4E), Ardahan (4F), Kars (4G), Iğdır (4H), Ağrı (4I).
	5th Military Warehouse	Diyarbakır (5A), Malatya (5B), Tunceli (5C), Elazığ (5D), Bingöl (5E), Muş (5F), Bitlis (5G), Siirt (5H), Van (5I), Şırnak (5J), Hakkari (5K), Mardin (5L), Şanlıurfa (5M)

3.2. Analytic Hierarchy Process Technique

The decision-making process is defined as the selection of the most appropriate alternative among the available alternatives to reach the goal (Sarıçalı and Kundakçı, 2016). In problem solving, decision makers are always directed to choose the best among the alternatives. A decision should be made to choose one of these alternatives (Tugay, 2017). Decision making can simply be defined as determining the importance of alternatives and performing an elimination process as a result. The success of this elimination process is the accurate determination of the needs and the high accuracy of the pairwise comparisons (Baran, 2017).

The AHP method, one of the MCDM methods, was introduced by Saaty in the 1970s. The AHP technique, which incorporates subjective criteria into the problem, ensures that the most appropriate choice is made among the alternatives (Gülner, 2016). The basis of the AHP method is the weights of the criteria and alternatives. Here, the knowledge and experience of the decision makers directly affect the decision (Keskinocak, 2012).

The steps of the AHP technique are as follows;

Step-1: Defining the Problem: In this step, the decision problem is clearly revealed.

Step-2: Determination of Criteria and Alternatives: In this step, criteria for solving the problem are determined. In addition, possible alternatives for the solution of the problem are created.

Step-3: Creation of the Hierarchical Structure: In this step, the decision hierarchy model is created.

Step-4: Making Pairwise Comparisons of the Criteria: In this step, decision makers are asked to make a pairwise comparison of the criteria. Pairwise comparisons are converted to matrix with the help of Eq. 1.

$$\begin{bmatrix} g_{11} & g_{12} & \dots & g_{1n} \\ g_{21} & g_{22} & \dots & g_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ g_{n1} & g_{n2} & \dots & g_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & g_{12} & \dots & g_{1n} \\ 1/g_{21} & 1 & \dots & g_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1/g_{n1} & 1/g_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix} \tag{1}$$

$$B = [g_{kl}]_{n \times n} \quad k = 1, 2, \dots, n \quad l = 1, 2, \dots, n$$

$$\text{If } g_{kl} = y \text{ then } g_{lk} = \frac{1}{y}, \quad y \neq 0$$

Step-5: Calculation of Priority Vectors: With Eq. 2, the pairwise comparison matrix is normalized. Eq. 3 is converted to matrix. Eq. 4 determines the priority vector of the criteria. Eq. 5 is converted to matrix.

$$c_{kl} = \frac{g_{kl}}{\sum_{k=1}^n g_{kl}} \tag{2}$$

$$C = \begin{bmatrix} c_{11} & c_{12} & \dots & c_{1n} \\ c_{21} & c_{22} & \dots & c_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ c_{n1} & c_{n2} & \dots & c_{nn} \end{bmatrix} \tag{3}$$

$$w_j = \frac{\sum_{l=1}^n c_{kl}}{n} \tag{4}$$

$$W = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \tag{5}$$

Step-6: Performing the Consistency Test: In this step, the consistent index (CI) of the Comparisons is calculated by Equation 8. It is compared to a random consistency index (RI; if N=2 then RI=0.0; if N=3 then RI=0.52; If N=4 then RI=0.89. if N=5 then RI=1.11; if N=6 then RI=1.25; if N=7 then RI=1.35; if N=8 then RI=1.40; if N=9 then RI=1.45; If N=10 then RI=1.49.). The consistency ratio (CR) is calculated by Eq. 7. If CR < 0.10, the consistency ratio is acceptable.

$$CI = (\lambda_{max} - n)/(n - 1), \lambda_{max} = \frac{\sum_{i=1}^n e_i}{n}, e_i = \frac{d_i}{w_i}, BxW = \begin{bmatrix} g_{11} & g_{12} & \dots & g_{1n} \\ g_{21} & g_{22} & \dots & g_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ g_{n1} & g_{n2} & \dots & g_{nn} \end{bmatrix} x \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} d_1 \\ d_2 \\ \vdots \\ d_n \end{bmatrix} \quad (6)$$

$$CR = CI/RI \quad (7)$$

Step-7: Making Pairwise Comparisons of the Alternatives for Each Criterion, Calculating the Percent Weights, and Performing the Consistency Analysis: Step-4, Step-5 and Step-6 are calculated according to the alternatives for each criterion.

Step-8: Calculating the Weights of the Alternatives and Determining the Best Alternative: A ranking is made according to the weights and the alternative with the highest weight is preferred.

4. APPLICATION

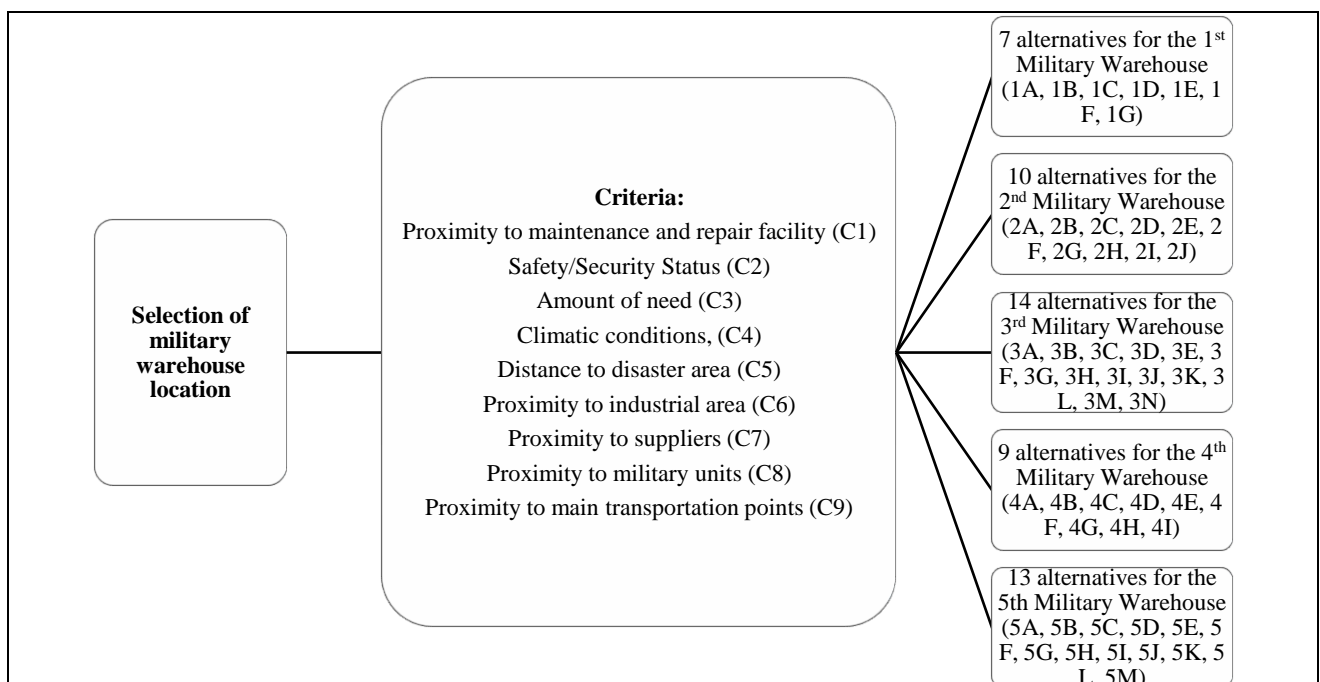
In this application, it is aimed to determine the military warehouses points in Turkey. The criteria and alternatives for the determination of military warehouse location are explained in the methodology section. Pairwise comparison matrices of the research were collected from 20 decision makers who are experts in the field of military logistics. The AHP technique was deemed appropriate for the application. The application steps of the AHP technique are also presented in the Methodology section. In this section, the 5 best military storage locations have been determined by applying the AHP step by step.

Step-1: Defining the Problem: The problem is to determine the best alternative regions for the 5 military warehouses proposed to be established in Turkey.

Step-2: Determination of Criteria and Alternatives: 9 criteria have been determined. 7 alternatives for the first military warehouse, 10 alternatives for the second military warehouse, 14 alternatives for the third military warehouse, 9 alternatives for the fourth military warehouse, and 13 alternatives for the fifth alternative were determined. The criteria and alternatives are presented in Table 1.

Step-3: Creation of the Hierarchical Structure: The decision hierarchical structure of the problem is shown in the Figure 1.

Figure 1. The Decision Hierarchical Structure



Step-4: Making Pairwise Comparisons of the Criteria: With Eq. 1, the pairwise comparison matrix of the criteria was obtained (Appendix-1).

Step-5: Calculation of Priority Vectors: The priority vector of the criteria (w) is calculated by Eq. 2-5. The resulting priority vector is shown in Table 2.

Table 2. Priority Weights of Criteria

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
W	0,05367	0,30549	0,10413	0,02754	0,01688	0,10515	0,05031	0,21042	0,12641

Step-6: Performing the Consistency Test: Consistency rate was determined by Equation 6-7 and determined as $CR=0,09063$. It is mentioned that the comparison of the criteria is consistent because it is less than 0,10.

Step-7: Making Pairwise Comparisons of the Alternatives for Each Criterion, Calculating the Percent Weights, and Performing the Consistency Analysis: For each military warehouse, it was requested from the decision makers to compare the alternatives for each criterion. Matrices were formed by taking the geometric mean of the pairwise comparisons of the decision makers. The calculations in Step-4, Step-5 and Step-6 were made for each military warehouse and the importance weight of each alternative was determined.

The criteria weights for each alternative for the 1st military warehouse are presented in Table 3.

Table 3. Criteria Weights for Each Alternative for the 1st Military Warehouse

Alternatives	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
1A	0,03184	0,21319	0,10641	0,03703	0,26778	0,03177	0,02440	0,02732	0,03055
1B	0,03480	0,26439	0,18492	0,02321	0,19446	0,04407	0,02946	0,03990	0,02322
1C	0,17264	0,24340	0,41715	0,05551	0,19446	0,05335	0,11455	0,13273	0,04820
1D	0,36817	0,03815	0,18492	0,46491	0,21323	0,43494	0,57053	0,42578	0,47280
1E	0,19071	0,07224	0,03381	0,13265	0,03927	0,15799	0,14327	0,24827	0,15387
1F	0,16784	0,09195	0,04191	0,08317	0,04815	0,10447	0,09554	0,10395	0,07198
1G	0,03399	0,07668	0,03087	0,20351	0,04265	0,17342	0,02225	0,02205	0,19938
Consistency rate (CR)	0,01032	0,03804	0,01660	0,09059	0,01600	0,08539	0,09564	0,06986	0,07976

The criteria weights for each alternative for the 2nd military warehouse are presented in Table 4.

Table 4. Criteria Weights for Each Alternative for the 2nd Military Warehouse

Alternatives	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
2A	0,18250	0,03734	0,21769	0,18033	0,12791	0,22383	0,47819	0,11734	0,26991
2B	0,08459	0,08872	0,37457	0,09002	0,11074	0,05318	0,02875	0,01535	0,17266
2C	0,22128	0,08340	0,10448	0,14047	0,11703	0,07578	0,07670	0,05676	0,09992
2D	0,20200	0,07269	0,02970	0,06323	0,02558	0,09522	0,16281	0,21709	0,06439
2E	0,07533	0,11330	0,02970	0,02444	0,02215	0,03461	0,02922	0,08663	0,01939
2F	0,02837	0,14161	0,04979	0,04929	0,12725	0,05396	0,02240	0,06345	0,02314
2G	0,08180	0,09875	0,05361	0,15576	0,10399	0,06746	0,10091	0,16029	0,04799
2H	0,07533	0,13859	0,05361	0,02715	0,13808	0,08105	0,05952	0,18328	0,03966
2I	0,03185	0,13859	0,02970	0,03239	0,11024	0,05262	0,02476	0,07652	0,03710
2J	0,01694	0,13859	0,03216	0,03239	0,11703	0,26227	0,01674	0,03328	0,22585
Consistency rate (CR)	0,01246	0,02630	0,01107	0,05337	0,01316	0,09887	0,06122	0,01920	0,06021

The criteria weights for each alternative for the 3rd military warehouse are presented in Table 5.

Table 5. Criteria Weights for Each Alternative for the 3rd Military Warehouse

Alternatives	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
3A	0,08319	0,03685	0,25702	0,02464	0,01121	0,26990	0,13756	0,09776	0,10678
3B	0,01585	0,08067	0,08708	0,05580	0,14131	0,04282	0,02408	0,01506	0,04829
3C	0,04042	0,12896	0,02607	0,02496	0,12777	0,01494	0,06557	0,06887	0,04829
3D	0,09463	0,09696	0,02469	0,02432	0,14976	0,01618	0,11234	0,15819	0,01565
3E	0,11977	0,06350	0,04429	0,02613	0,12577	0,13422	0,09375	0,06422	0,03123
3F	0,17268	0,12825	0,02553	0,03399	0,13259	0,13422	0,11234	0,14487	0,02976
3G	0,02626	0,12825	0,02607	0,04028	0,03564	0,02858	0,02564	0,05748	0,03019
3H	0,01274	0,05626	0,02607	0,13890	0,03642	0,06781	0,01095	0,16790	0,17787
3I	0,03989	0,13463	0,02607	0,01864	0,01134	0,02943	0,02531	0,06276	0,17787
3J	0,16293	0,07344	0,03087	0,02583	0,01195	0,08641	0,08831	0,16502	0,03081
3K	0,09071	0,01265	0,02607	0,12221	0,01081	0,10979	0,13756	0,05996	0,08948
3L	0,07524	0,02180	0,02839	0,19482	0,03642	0,06519	0,11044	0,05437	0,19038
3M	0,02995	0,01633	0,16913	0,08515	0,13259	0,07292	0,02742	0,02198	0,06611
3N	0,03571	0,02632	0,20265	0,18432	0,03642	0,03313	0,02872	0,01268	0,13523
Consistency rate (CR)	0,01214	0,03885	0,00845	0,02113	0,03171	0,07238	0,01801	0,02201	0,06714

The criteria weights for each alternative for the 4th military warehouse are presented in Table 6.

Table 6. Criteria Weights for Each Alternative for the 4th Military Warehouse

	5	9	8	7	6	2	4	1	3
Alternatives	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
4A	0,25645	0,04198	0,23156	0,05432	0,01638	0,38203	0,51504	0,29566	0,16998
4B	0,25645	0,36575	0,05550	0,13485	0,03751	0,10716	0,06940	0,02948	0,10940
4C	0,22805	0,07642	0,04504	0,14237	0,23723	0,08796	0,13968	0,13958	0,03794
4D	0,05700	0,12453	0,03803	0,07753	0,23723	0,22559	0,02212	0,03570	0,37171
4E	0,04727	0,10421	0,04294	0,07355	0,03670	0,05995	0,04947	0,13958	0,08636
4F	0,03972	0,04205	0,02728	0,07355	0,24105	0,02055	0,04947	0,15812	0,02678
4G	0,04727	0,04401	0,13934	0,07337	0,09214	0,04381	0,05954	0,14771	0,06047
4H	0,02054	0,03666	0,05550	0,29935	0,23166	0,04075	0,02432	0,02470	0,04576
4I	0,04727	0,03563	0,36481	0,29935	0,09096	0,03220	0,07462	0,02948	0,09159
Consistency rate (CR)	0,01064	0,03887	0,04198	0,04125	0,09096	0,08347	0,04088	0,00806	0,08627

The criteria weights for each alternative for the 5th military warehouse are presented in Table 7.

Table 7. Criteria Weights for Each Alternative for the 5th Military Warehouse

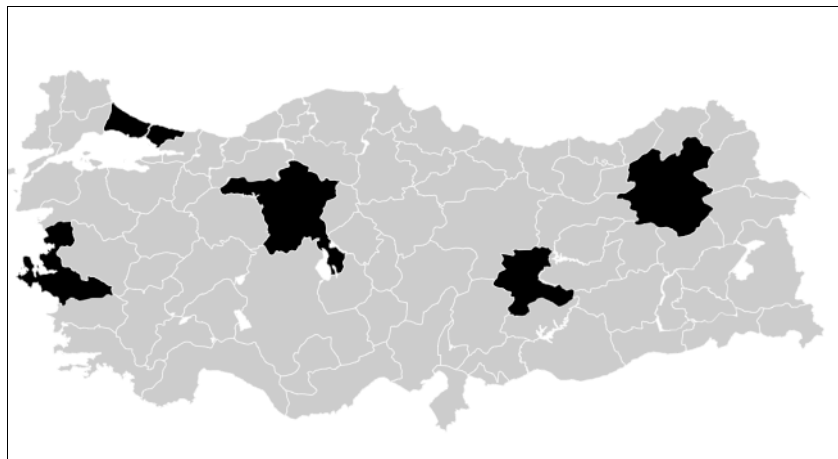
Alternatives	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
5A	0,16427	0,04496	0,09412	0,15283	0,06495	0,19015	0,41473	0,13960	0,16051
5B	0,08778	0,30943	0,02893	0,26999	0,01810	0,27032	0,03497	0,02873	0,19804
5C	0,08575	0,03476	0,03702	0,01145	0,02019	0,02261	0,03028	0,04086	0,04070
5D	0,16427	0,19555	0,04578	0,03046	0,01885	0,12728	0,07288	0,08266	0,10933
5E	0,08942	0,03820	0,03544	0,02163	0,01267	0,02861	0,08027	0,12631	0,03591
5F	0,07344	0,03226	0,02740	0,19710	0,01810	0,02906	0,03409	0,13520	0,03942
5G	0,06094	0,03695	0,03303	0,08286	0,02019	0,02633	0,05009	0,12906	0,04426
5H	0,06094	0,06602	0,04289	0,08443	0,16061	0,02469	0,06012	0,11212	0,04139
5I	0,02029	0,11094	0,04828	0,03163	0,18850	0,11011	0,01629	0,02927	0,04139
5J	0,02763	0,01568	0,16236	0,03408	0,15421	0,01917	0,03107	0,04103	0,02204
5K	0,01188	0,01568	0,32738	0,04256	0,17207	0,01158	0,01087	0,01972	0,02204
5L	0,08778	0,04926	0,07666	0,07627	0,16061	0,03489	0,10421	0,08081	0,09863
5M	0,06560	0,05030	0,04071	0,14209	0,16061	0,10521	0,06012	0,03463	0,09863
Consistency rate (CR)	0,03150	0,06173	0,01365	0,09699	0,02434	0,05670	0,03745	0,08231	0,05315

Step-8: Calculating the Weights of the Alternatives and Determining the Best Alternative: Alternatives are listed by calculating the total weights of the alternatives. Weights of alternatives and their ranking are presented in Table 8. The map showing the location of the alternatives is presented in Figure 2.

Table 8. Weights and Ranking of Alternatives

1 st Mil. Warehouse		Rank	2 nd Mil. Warehouse		Rank	3 rd Mil. Warehouse		Rank	4 th Mil. Warehouse		Rank	5 th Mil. Warehouse		Rank
1A	0,09764	5	2A	0,15740	1	3A	0,11272	1	4A	0,24159	1	5A	0,12818	2
1B	0,12326	4	2B	0,10709	4	3B	0,05347	13	4B	0,17041	2	5B	0,17125	1
1C	0,17727	2	2C	0,09048	7	3C	0,06685	8	4C	0,09864	4	5C	0,03738	13
1D	0,29087	1	2D	0,11034	2	3D	0,08309	4	4D	0,12681	3	5D	0,12274	3
1E	0,13565	3	2E	0,06858	10	3E	0,06957	5	4E	0,09057	5	5E	0,05914	8
1F	0,09133	6	2F	0,07655	9	3F	0,09719	2	4F	0,06503	8	5F	0,05570	10
1G	0,08398	7	2G	0,09815	5	3G	0,06544	9	4G	0,08039	6	5G	0,05866	9
			2H	0,10803	3	3H	0,05872	11	4H	0,04673	9	5H	0,06739	6
			2I	0,09536	6	3I	0,06829	6	4I	0,07983	7	5I	0,06984	5
			2J	0,08802	8	3J	0,08745	3				5J	0,04172	12
						3K	0,05739	12				5K	0,05229	11
						3L	0,06755	7				5L	0,07094	4
						3M	0,05082	14				5M	0,06478	7
						3N	0,06144	10						

Figure 2. The Best Alternatives Locations for Military Warehouses



5. CONCLUSION

Military warehouses have strategic importance in both peacetime and military operations. For this reason, it is necessary to create military warehouses in accordance with the general military doctrine structure. In addition to the qualitative importance of military warehouses, it is vital to accurately determine the area where the warehouse is located. With this research, the installation points of five military warehouses were determined according to the criteria and alternatives. Firstly, the weights of the criteria were calculated with the AHP technique. The criterion with the highest weight is “Safety/Security Status (30.549%)”. The criterion with the lowest weight is “Distance to disaster area (1.688%)”. Weights of other criteria are respectively “Proximity to military units (21.042%)”, “Proximity to main transportation points (12.641%)”, “Proximity to industrial area (10.515%)”, “Amount of need (10.413%)”, “Proximity to maintenance and repair facility (% 5.367)”, “Proximity to suppliers (5.031%)”, “Climatic conditions (2.754%)”. According to the importance of the criteria, the decision makers should consider the safety and security situations in determining the military warehouse location. Since military facilities are accepted as the first target by the enemy forces, this criterion supports the first importance level. In addition, the establishment of a military warehouse in a region close to the military units is of great importance for the duration of logistics services. The fact that the “Proximity to military units” criterion ranks second in the criterion weight supports the high level of consideration of logistics speed.

Although natural disasters negatively affect facilities, the fact that they are less likely to occur explains the "Distance to disaster area" criterion being at the lowest level of importance.

Turkey's geographical structure directly affects the availability of transportation opportunities. In addition, Turkey's geopolitical position directly affects the deployment of military units. For these reasons, it is considered that it would be appropriate to establish five separate warehouses in five different regions. The best alternative regions should be determined by considering the military units in each region and the determined criteria. Istanbul (1D) is the region where the 1st military warehouse should be established as a result of the application of the AHP technique. The high number of military units in Istanbul and its critical importance support the presence of the first military warehouse in this region. The 2nd military warehouse location is İzmir (2A). The location of the military units in the western part of Turkey and the high industrialization in this region support İzmir to be the best alternative. The 3rd military warehouse location is Ankara (3A). Ankara, the capital of Turkey, has a politically active role and being the center of the troops in Central Anatolia supports the establishment of a military warehouse in this region. Erzurum (4A) was identified as the 4th military warehouse location. Erzurum has a transitional position between Eastern Anatolia and Black Sea regions. The fact that military warehouses are connection points supports this determination. The 5th military warehouse location is Malatya (5B). It supports the result that Malatya is in a critical position in terms of supporting the military units in the Southeastern Anatolia region.

In this research, AHP technique was performed to solve the military warehouse location selection problem. However, solving the same problem with various MCDM techniques and comparing the results is important to support the findings. At this point, researchers are advised to apply different MCDM techniques in the military warehouse location problem. In addition, the limitations of the research are as follows: (i) It is assumed that Turkey should be divided into five military zones and five military warehouses should be established. (ii) The criteria are weighted by considering the deployment of existing military units. (iii) 9 basic criteria were taken into consideration for the solution of the problem. (vi) Turkey's provinces have been accepted as alternative regions instead of specific military points, considering military secrecy.

REFERENCES

- ACAR, Avni Zafer, ÖNDEN, İsmail and KARA, Karahan (2015), "Evaluating the Location of Regional Return Centers in Reverse Logistics Through Integration of GIS, AHP and Integer Programming", **International Journal of Industrial Engineering**, S.22(4), ss.399-411.
- AĞDAŞ, Mustafa (2014), "Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Lojistik Tesis Yer Seçimi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- AKBAŞ, Serkan (2014), "Bulanık Çok Ölçütlü Programlama Probleminin AHP'ye Dayalı Çözümü", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- ALBERTO, Petroni (2000), "The Logistics of Industrial Location Decisions: An Application of the Analytic Hierarchy Process Methodology", **International Journal of Logistics**, S.3(3), ss.273-289.
- ASHRAFZADEH, Maysam, RAFIEI, Farimah Mokhatab, ISFAHANI, Naser Mollaverdi and ZARE, Zahra (2012), "Application of Fuzzy TOPSIS Method for the Selection of Warehouse Location: A Case Study", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, S.3(9), ss.655-671.
- AYDIN, Gülşah (2008), "Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulanması", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- BADRI, Masood Abdulla (1999), "Combining the Analytic Hierarchy Process and Goal Programming for Global Facility Location-Allocation Problem", **International Journal of Production Economics**, S.62(3), ss.237-248.
- BAGUM, Nasima and RASHED, Choudhury Abul Anam (2014), "Multi-Criteria Analysis for the Selection of Location for Distribution Center Using Analytical Hierarchy Process", **Review of General Management**, S.20(2), ss.67-82.

- BARAN, Tuğba (2017), “*AHS ve 0-1 Hedef Programlama ile Depo Konumlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BOLTÜRK, Eda, ÇEVİK ONAR, Sezi, ÖZTAYŞI, Başar, KAHRAMAN, Cengiz and GÖZTEPE, Kerim (2016), “*Multi-Attribute Warehouse Location Selection in Humanitarian Logistics Using Hesitant Fuzzy AHP*”, **International Journal of the Analytic Hierarchy Process**, S.8(2), ss.271-298.
- CHAKRABORTY, Romita, RAY, Ankita and DAN, Pranab K. (2013), “*Multi Criteria Decision Making Methods for Location Selection of Distribution Centers*”, **International Journal of Industrial Engineering Computations**, S.4(4), ss.491-504.
- DAĞDEVİREN, Metin and EREN, Tamer (2001), “*Tedarikçi Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve 0-1 Hedef Programlama Yöntemlerinin Kullanılması*”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, S.16(1), ss.41-52.
- ERDEM, Mehmet (2012), “*Türkiye’de Kombine Taşımacılık İçin Liman Yerinin Bulanık AHP ile Seçimi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ERDEN, Turan (2009), “*Coğrafi Bilgi Sistemleri ile Analitik Hiyerarşi Yöntemi’ne Dayalı İtfaiye İstasyon Yer Seçimi: İstanbul Örneği*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜLER, Doğuş (2016), “*Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Alternatif Katı Atık Düzenli Depolama Alanı Yer Seçimi: İstanbul İli Örneği*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜLNER, Burak (2016), “*Afet Lojistiği Yönetim Sürecinde Lojistik Merkezlerin Teşkili ve Yer Seçimi İçin Örnek Uygulama*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Altınbaş Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İMREN, Erol (2011), “*Mobilya Endüstrisinde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yöntemi İle Kuruluş Yeri Seçimi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Bartın Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- KARAKAYA, Çiğdem (2009), “*Analitik Hiyerarşik Proses Yöntemi İle Teknoloji Transfer Yöntemi Seçimi*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAYIRAN Ahmet (2018), “*Perakende Sektöründe Lokasyon Analizi ve Yer Seçimi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KESKİNOCAK, Engin (2012), “*AHP Tekniğiyle Teneke Kutu Kurutma Fırını Seçimi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KOÇ, Eylem and BURHAN, Hasan Arda (2015), “*An Application of Analytic Hierarchy Process (AHP) in A Real-World Problem of Store Location Selection*”, **Advances in Management and Applied Economics**, S.5(1), ss.41-50.
- OPASANON, Sathaporn and LERTSANTI, Pattarakamol (2013), “*Impact Analysis of Logistics Facility Relocation Using the Analytic Hierarchy Process (AHP)*”, **International Transactions in Operational Research**, S.20(3), ss.325-339.
- ÖZKAN, Ö (2007), “*Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: AHP, ELECTRE ve TOPSIS Örneği*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- SARAÇOĞLU, Burak Ömer (2013), “*Selecting Industrial Investment Locations in Master Plans of Countries*”, **European Journal of Industrial Engineering**, S.7(4), ss.416-441.
- SARIÇALI, Gizem and KUNDAKCI, Nilsen (2016), “*AHP ve COPRAS Yöntemleri İle Otel Alternatiflerinin Değerlendirilmesi*”, **International Review of Economics and Management**, S.4(1), ss.45-66.
- ŞİMŞEK, Kasım (2011), “*Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Hastane Yer Seçimi ve Örnek Bir Uygulaması*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TUGAY, Turan (2017), “*AHS ile Mobilya Sanayi Sektöründe En Uygun Tedarikçi Seçimine Yönelik Bir Uygulama*”, **Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

- TÜZMEN, Semih (2010), “*Türkiye’de Akaryakıt İstasyonu Yer Seçimine Çok Amaçlı Bir Yaklaşım*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- YANG, Jiaqin and LEE, Huei (1997), “*An AHP Decision Model for Facility Location Selection*”, **Facilities**, S.15(9-10), ss.241-254.
- YİĞİTEL, Erdinç (2013), “*Uydu ve Kablo TV Şebeke Topolojisi İçin Analitik Hiyerarşi Süreci ve Coğrafi Bilgi Sistemleri ile Yer Seçimi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Haliç Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YONTAR, Emel (2014), “*ERP Kurulum Sürecinin Modellenmesi ve Tarım Makine Sanayinde Uygulanması*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kırıkkale Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

APPENDICES

Appendix-1. The Pairwise Comparison Matrix of the Criteria

Criteria	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
C1	1	4	3	4	4	8	7	2	1/2
C2	1/4	1	1/4	4	4	5	6	2	1/4
C3	1/3	4	1	3	3	7	4	1/2	1/5
C4	1/4	¼	1/3	1	1	4	4	1/2	1/6
C5	1/4	¼	1/3	1	1	6	4	1/2	1/6
C6	1/8	1/5	1/7	1/4	1/6	1	1/4	1/5	1/8
C7	1/7	1/6	1/4	1/4	1/4	4	1	1/5	1/8
C8	½	½	2	2	2	5	5	1	1/3
C9	2	4	5	6	6	8	8	3	1

Şikâyet Yönetiminin Marka Değeri Etkisi: TRC3 Bölgesi Üzerine Bir Uygulama¹

The Effect of Complaint Management on Brand Value: An Application on the Trc3 Region

Rıdvan BÜTÜN

Blm Uzm., Şırnak Üniversitesi, SBE,
ridvan.btn.22@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6088-4053>

Makale Başvuru Tarihi: 26.05.2022

Makale Kabul Tarihi: 11.09.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Osman ÖZDEMİR

Doç. Dr., Şırnak Üniversitesi, İİBF
İşletme Bölümü, osmanozdemir03@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8880-1459>

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Şikâyet Yönetimi,

Marka Değeri,

Memnuniyet,

Güven,

Şikâyet yönetimi ve marka değeri kavramları işletme literatüründe geniş bir yere sahiptir. Şikâyet yönetimi işletmeler için hem müşteri kazanmaları için bir fırsat hem de olabilecek kusurlardan dolayı müşteri kaybetmeleri için bir tehdit olarak görülmektedir. Yapılan çalışmada şikâyet yönetiminin marka değeri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma evreni, GSM operatörlerinin müşterilerinden oluşmaktadır. Çalışmanın örnekleme TRC3 bölgesinde kolayda örnekleme ile seçilen GSM operatörü müşterileridir. Örneklemeden çevrimiçi anket yoluyla 389 adet veri toplanmıştır. Toplanan verilerle faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak şikâyet yönetiminin marka değeri üzerindeki etkisi gözlemlenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre şikâyet yönetiminin marka değeri, memnuniyet ve güven üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca aracı değişkenler olarak incelenen memnuniyet ve güvenin de şikâyet yönetiminin marka değerine etkisinde olumlu bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda memnuniyet ve güven oluşturmak isteyen işletmelerin müşterilerinin şikâyetlerini iyi anlayıp analiz etmelerinin gerektiği söylenebilir.

ABSTRACT

Keywords:

Complaint Management,

Brand Value,

Satisfaction,

Trust,

Complaint management and brand value concepts have a wide place in the literature. Complaint management appears as an opportunity for businesses to gain customers as well as a threat to lose customers. This study examines how complaint management affects brand value. In the study, the effect of complaint management on brand value was examined. The study was carried out on the customers of GSM operators. As the sample of the study, 389 GSM operator customers in the TRC3 region were determined. Study data were obtained through an online questionnaire. The effect of complaint management on brand value was observed by analyzing the collected data. According to the results of the analysis, it is seen that the complaint management has a positive effect on brand value, satisfaction and trust. In addition, satisfaction and trust, which are examined as mediating variables, were found to have a positive role in the effect of complaint management on brand value. In this context, businesses that want to create satisfaction and trust should listen and analyze their customers' complaints well.

1 Bu makale, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı ve 2020 yılında Şırnak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından kabul edilen “Şikâyet Yönetiminin Marka Değeri Etkisi: TRC3 Bölgesi Üzerine Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinden geliştirilerek üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler arasındaki rekabet ortamı, müşteriler için büyük bir avantaj sağlamaktadır. İşletmeler arasında gelişen rekabet ortamı ile birlikte her pazarda ve faaliyet alanında birden fazla seçeneğe sahip olan müşteri, herhangi bir işletmeyle yaşadığı bir sorun sonrasında işletmeyle ilişkisini kesip daha memnun kalacağını düşündüğü işletmelere yönelebilmektedir. Satılan ürünün işletmenin tanıtımını yaptığı kadar iyi olmaması müşteri ve işletmeyi karşı karşıya getirebilmekte olup, işletmeler için risk doğurabilmektedir.

Müşterinin üründen beklediği faydayı elde edememesi sonucunda müşteri tatmin olamayacak ve bu durum müşterinin işletmeye olan güveninin azalmasına neden olacaktır. Yaşadığı tatminsizlikten dolayı güveni kırılan müşteri, şikâyet yoluyla işletme ile tekrar temas kurabilmektedir. Müşteri, yaptığı şikâyetin ele alınma, değerlendirilme ve sunulan telafi yöntemine göre ya işletme ile tüm ilişkisini kesmekte ya da kaybettiği güveni geri kazanmaktadır. Bu bağlamda işletme müşteriyi geri kazanabilmek için gerekirse o üründen elde ettiği kardan vazgeçebilmektedir. Üründeki eksiklerin hızlı tespit edilmesi ve duruma yerinde müdahale edilmesi için şikâyet, işletmeler için bir fırsat olarak görülmekte olup marka değeri ve marka imajını etkilemektedir. Bu bağlamda, işletmelerin rekabet avantajı elde edip sürdürmesini de etkilemektedir (Weitzl ve Hutzinger, 2019:5).

Yapılan çalışmada şikâyet yönetiminin marka değeri üzerindeki etkisi incelenecektir. Çalışma evreni, GSM operatörlerinin müşterilerinden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemini TRC3 bölgesinde (Batman, Mardin, Siirt, Şırnak) kolayda örnekleme ile seçilen GSM operatörü müşterileridir. Örneklemden çevrimiçi anket yoluyla 389 adet veri toplanmıştır. Toplanan verilerle faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak şikâyet yönetiminin marka değeri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

2. KAVRAMSAL AÇIDAN ŞİKÂYET YÖNETİMİ VE MARKA DEĞERİ

Şikâyet yönetiminin marka değerine olan etkisini daha iyi anlamak için öncelikle şikâyet yönetimi ve marka değeri kavramlarının kısaca ele alınması yararlı olacaktır. Bu bağlamda ayrıca memnuniyet ve güvenin şikâyet yönetimi ve marka değeri ile ilişkisi üzerinde de durulacaktır.

2.1. Şikâyet Yönetimi

Şikâyet kavramı, müşterilerin satın aldığı üründen beklediği düzeyde fayda sağlayamadığında ortaya çıkan durum olarak açıklanmaktadır (Weitzl ve Hutzinger, 2019: 8). Müşterilerin hem satın alma aşamasında hem de satın almadan sonra bazı beklentileri söz konusu olmaktadır. Bu beklentilerin karşılanmaması veya ürünün anlatıldığı gibi olmaması durumunda müşterilerde bir huzursuzluk söz konusu olabilmektedir. Bu gibi durumlarda müşterinin yaşadığı durumu işletmeye veya yasal yollar ile gerekli kurumlara bildirmesi şikâyet olarak ifade edilmektedir (Barlow ve Moller, 1999:19).

Şikâyetin ve müşteri kaybının önüne geçmenin en iyi yolu müşteriyi yakından tanımaktır. İşletmelere yapılan olumlu veya olumsuz tüm geri dönüşler işletmelerin kendisini geliştirmesine ve daha iyi hizmet sunmasına yardımcı olmaktadır. Şikâyet bildirimleri doğrudan işletmeye yapılmadığında negatif sonuçlara neden olmakla birlikte; işletmelerin zayıf yönlerini tüketici ağzından duyma gibi büyük bir fırsat sağlamaktadır (Barış, 2006:22).

Müşteri şikâyetleri kavramsal olarak olumsuz bir algı yaratsa da, işletmeler için aslında ikinci bir fırsat anlamına gelmektedir. Yapılan şikâyetler işletmenin hatalarını görmelerine ve düzeltmelerine olanak sağlamaktadır. İşletmelerin ana hedeflerinin arasında sürdürülebilir büyüme ve müşterilerin gözünde güçlü bir imaj yaratma gibi hedefler söz konusudur. Pazarda güçlü bir yer edinmek için işletmelerin müşteriler ile iyi ilişkiler kurması önemlidir. Ayrıca yeni müşteri kazanımı ve mevcut müşterinin elde tutulması da pazarda güçlü bir yer edinmek, büyüme ve daha fazla *kâr* elde edebilmek için önemlidir (Reichheld ve Sasser, 1990).

Memnuniyeti yüksek müşteriler elde etmek için şikâyetlerin işletmeler adına bir fırsat olduğu ifade edilmektedir (Stevens vd., 20018:376). Yapılan hatalardan çok, müşterilerin çözüme önem verdiklerini ve bu çözümden memnun kalmaları durumunda ise işletmeye karşı yüksek bir sadakat gösterdikleri yapılan araştırmalarda belirtilmektedir (Singh ve Pandya, 1991:7). Bu bağlamda müşterilerin şikâyetlerinin çözüme ulaşması sonrası memnuniyet duyup işletmeye sadık kalması ile işletmenin sağlayacağı faydalar aşağıda sıralanmaktadır (Yılmaz vd., 2016:944; Zeithaml ve Bitner, 2000:143);

- Kaybedilmemiş ve memnuniyet duyan bir müşteri,
- Satışlarda yükselme ve (ölçek ekonomisi oluşturarak) maliyetlerde azalma,
- İşletme ürünlerinde iyileştirme ve ağızdan ağıza pozitif iletişim,
- Çalışanların işletmeye sadakatinin artmasıdır.

İşletmeden vazgeçmiş bir müşteri, işletmeye şikâyet bildirimini yapmak yerine doğrudan işletmeden uzaklaşma kararı da alabilmektedir. Bu nedenle işletmelere şikâyette bulunan müşterilerin yarısından fazlası şikâyet çözümünün olumlu olması durumunda işletmeyle ilişkisini kesmemektedir (Timur ve Sarıyer, 2004:9-32).

Şikâyetlerin daha kaliteli ürünler üretmek için işletmelere yol gösterici bir özelliği bulunmaktadır. Bu yüzden bir şikâyet karşısında işletmenin, şikâyeti bir tehdit unsuru olarak değil bir çözüm unsuru olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Çözüme ulaşmış her şikâyet, potansiyel bir müşteri ve *kâr* anlamına gelmektedir (Barlow ve Moller, 1999). Müşterilerin büyük bir kısmı işletmeye şikâyet bildirimini yapmak yerine doğrudan işletmeyle ilişkilerini kesme yoluna gitmektedirler. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Alabay, 2012);

- İşletmeyle iletişime geçmenin zorluğu,
- Şikâyet çözümü süresinin uzun olması,
- İşletme politikasına yabancılik,
- Şikâyet bildirimdeki süreçlerin uzamasıdır.

Şikâyet kanallarının basitleştirilmesi daha hızlı geri dönüşlere olanak sağlamaktadır. Böylelikle daha fazla müşteriden geri dönüş alınabilmektedir. İşletmenin müşteri açısından olayı değerlendirmesi müşterinin işletmeye karşı olan güvenini artırmaktadır. Güveni artıran müşteriler, sonraki alımlarını hızlı bir şekilde yine o işletmeden gerçekleştirmektedir (Bozgeyik, 2005).

Günümüzde teknolojinin çok hızlı bir şekilde gelişmesinden dolayı işletme ile müşteri arasındaki iletişim imkanları artmaktadır (Stevens vd., 2018:379). Şikâyet ve dilek kutuları, doğrudan çalışanlara şikâyet bildirimini, anketler, müşteri destek masası, teknolojik kanallar, elektronik posta, çağrı merkezleri şikâyet bildirimini için oldukça işlevsel olsa da sadece şikâyet bildirimini için değil bazen pazarlama ve tutundurma aracı olarak da kullanılmaktadır.

2.2. Marka Değeri

Marka değeri, işletmenin itibarını yansıtan soyut bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler için getiri anlamına gelen, yatırımcılar için ise oldukça önemli bir kavram olan marka değeri, işletme tarafından yatırımcılara benimsetilmektedir (Kotler, 2010:127). Marka değeri, işletmelerin performans ölçümü ve rekabet gücünü yansıtmaktadır.

Marka, işletmelerin diğer işletmelerden farklılaşmasını sağlayan sembol ve işaret görevi üstlenen fonksiyonel bir araçtır (Kotler ve Keller, 2006:274). Bir diğer tanıma göre ise marka, ürünün değerini artıran ve tüketicilere ek bir tatmin duygusu veren semboldür (Farquhar, 1989:25).

Tüketiciler bir ürünü satın alırken somut veya soyut olarak tatmin olmak istemektedirler. Satın alınan ürünler bu duyguyu sağlarken, marka değeri de tüketiciye bu duygunun yanı sıra güven duygusunu aşılacaktır (Vázquez vd., 2002:30). Günümüzde ürünler ihtiyaç ve istekleri karşılamak için yeterli düzeyde olmasına rağmen bazı işletmeler marka değerleri sayesinde rakiplerine oranla daha yüksek *kâr* elde etmektedir.

Müşterilerin, işletmelere bakış açısı markaların büyüklüğüne göre değişmektedir. Bunun farkında olan işletmeler, lisanslama veya bayilik işlemlerinde oldukça seçici olmaktadır ve markalarının değer kaybetmesine neden olabilecek her şeyden uzak durmaktadırlar. Keller ve Lehmann (2006)'a göre, marka değerinin beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

- **Farkındalık:** Marka isminin önemini tüketiciye ulaştırmak, işletmenin güçlü bir imaja sahip olmasıyla mümkün olmaktadır. Markanın hangi ürünleri ile pazarda ön planda olacağına yöneticiler karar vermektedir. Tüketiciler ise markanın gücüne göre markaya bağlanmaktadır. Bir işletme eğer marka olarak güçlü ise üreteceği yeni ürünlerin pazarda tutunması da daha kolay olmaktadır (Baş, 2015:117).
- **Tutumlar ve Çağrışımlar:** İşletmenin tüketiciye karşı tutumları, tüketicinin zihnindeki marka çağrışımlarını doğrudan etkilemektedir. Marka çağrışımları, tüketicinin satın alma kararlarını doğrudan etkilemektedir (Aaker, 1991:110). Çağrışım, tüketiciler için işletme hakkında bilgi ve güven anlamına gelmektedir. Çağrışımların güçlü olması, tüketici için daha fazla bilgi anlamına gelmektedir. Bu durum da tüketicinin bağlılığını artırmaktadır (Keller, 2000:9).
- **Marka Bağlılığı:** Tüketicinin markayla ilgili sonraki alımlarda rastlantısal olmayan olumlu davranışlarını ifade etmektedir (Baş, 2015: 102). Marka bağlılığı bulunan tüketicilerin tatmin düzeylerine göre fiyat artışlarına verdikleri tepkiler de düşük seviyelerde olmaktadır.
- **Algılanan Kalite:** Markanın rakipleri ile arasındaki farkı ifade etmektedir. Kalitenin rakiplere göre daha üst seviyede tutulması günümüzde işletmeler için temel hedef haline gelmektedir.

2.3. Memnuniyet ve Güvenin Şikâyet Yönetimi ve Marka Değeri ile İlişkisi

Memnuniyet, işletmelerin karlılığını doğrudan etkileyen ve bu nedenle işletmelerin hem amacı hem de başarısı olarak tanımlanan bir faktördür. İşletmelerin satış öncesi, satış anı ve satış sonrası her mal ve hizmetinden kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle, işletmeler hakkındaki memnuniyetini veya şikâyetini çevresi ile paylaşabilen her müşterinin, potansiyel bir reklam ögesi olduğu önemle belirtilmektedir (Gökdeniz vd., 2011:174).

Güven kavramı, iki farklı temele dayanmaktadır. Bunlar “güvenilirlik odaklı” güven ve “performans / memnuniyet odaklı” güvendir. Güvenilirlik odaklı güven, markanın geçmişten günümüze değin oluşturmuş olduğu imaj bağlamında şekillenmektedir. Performans/memnuniyet odaklı güven ise, müşterinin ilgili markanın bir mal veya hizmetinden memnun kalması ile oluşmaktadır (Reast, 2003).

Literatürde yer alan çalışmalarda şikâyet yönetiminin memnuniyet ve güven üzerinde; memnuniyet ve güvenin de marka değeri üzerinde etkisinin olduğu ifade edilmektedir (Lloyd ve Mulcahy, 1994; Singh ve Wilkes, 1996; Blodgett vd., 1997; Gelbrich ve Roschk, 2011; Friele vd., 2015; Osarenkhoe vd., 2017).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın uygulanması ile ilgili bu kısımda sırasıyla araştırmanın önemine, amacına, modeline, hipotezlerine, evren-örneklem aralığına, kısıtlarına ve yöntemine kısaca değinilecektir.

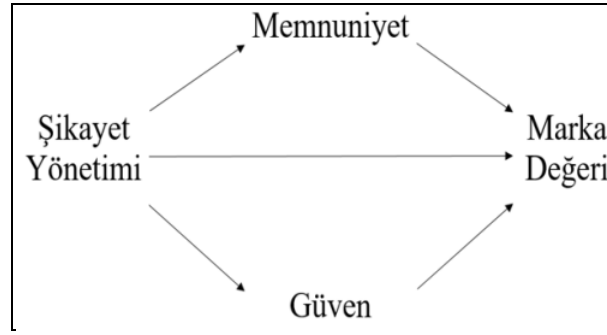
3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

GSM sektörü şikâyet yönetimine ihtiyaç duyulan sektörlerin başında gelmekte olup online şikâyet sitelerine göre en fazla şikâyet alan sektörlerden biridir. Sektörde faaliyet gösteren Türk Telekom 104.431 şikâyet almış olup, bunun neticesinde 1.7/5 puana sahip olmuştur. Vodafone ise 65.219 şikâyet almış olup, yine bu duruma göre 1.9/5 puanı bulunmaktadır. Turkcell de 42.271 şikâyet alarak 2.1/5 puana sahip olmuştur (şikâyetvar.com).

Yapılan incelemeye göre GSM sektörü bankacılık, ulaşım ve kargo sektörlerinden daha fazla şikâyet almaktadır. Bu nedenle yapılan çalışma hem literatür, hem de ilgili sektör için önem ifade etmektedir. Çalışmanın amacı, şikâyet yönetiminin marka değerini nasıl etkilediğini incelemektir. Çalışmanın TRC3 bölgesi illeri olan Mardin, Batman, Siirt ve Şırnak'ta yapılmış olması -daha önce bu bölge özelinde çalışma yapılmamış olması- nedeniyle çalışmaya farklılık kazandırmaktadır.

Çalışmada incelenen değişkenlerin sistematik bir düzende bir araya gelmesiyle oluşan modeller, çalışmanın özeti gibi değerlendirilmektedir. Bu çalışmada yer alan değişkenler Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Şekil 1’de çalışmadaki bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler gösterilmektedir. Modelde bağımsız değişken olarak şikâyet yönetimi, bağımlı değişken olarak marka değeri ve aracı değişkenler olarak ise memnuniyet ve güven ele alınmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri ise aşağıda sıralanmaktadır.

- H1: Şikâyet yönetiminin marka değeri üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
- H2: Şikâyet yönetiminin memnuniyet üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
- H3: Şikâyet yönetiminin güven üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
- H4: Memnuniyetin marka değeri üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
- H5: Güvenin marka değeri üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
- H6: Şikâyet yönetiminin marka değerine etkisinde memnuniyetin kısmi aracı rolü vardır.
- H7: Şikâyet yönetiminin marka değerine etkisinde güvenin kısmi aracı rolü vardır.

3.2. Araştırmanın Anakütlesi, Örneklemi ve Kısıtları

Araştırmanın ana kütlesi Türkiye’de faaliyet gösteren GSM operatörlerinin (Türk Telekom, Vodafone, Turkcell) TRC3 bölgesindeki (Batman, Mardin, Siirt, Şırnak) müşterileridir. Bu müşterilerin sayısı kesin olarak bilinmemektedir. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu tarafından üçer aylık bazda ülke genelindeki toplam GSM abone sayıları açıklanmaktadır. Ancak İller ve firmalar bazında ayrı ayrı düzenlenmiş detaylı bir liste kamuoyu ile paylaşılmamaktadır. 31 Aralık 2019 tarihi esas alındığında Türkiye, sahip olduğu 83.154.997 kişilik toplam nüfusa (TÜİK, 2020) karşın, 80.790.877 GSM abonesine sahiptir (BTK, 2019:61). Kişi başına neredeyse 1 gsm aboneliğinin düştüğü Türkiye’de iller bazında nüfusu göre böyle bir kıyaslama maalesef ki yapılamaz. Dolayısıyla araştırmanın evreni kesin bir sayı ile ifade edilememektedir. Ancak her halukarda 100.000 üzeri olduğu hayatın genel gerçeklikleri doğrultusunda aşikârdır.

Araştırmanın örneklemi, kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan GSM operatörlerinin 389 müşterisidir. Bilimsel araştırmalarda evreni oluşturan kişi sayısına göre kabul edilebilir örneklem büyüklükleri istatistikî formülle hesaplanmaktadır. Ancak Sekaran (1992:253) tarafından yapılan hesaplamalara göre evren kişi sayısı 100.000’den sonra örneklem büyüklüğü değişmemektedir. Araştırmamızın evreni de 100.000 üzeri kişiden oluştuğu için bu formüle göre çalışmanın evreni için %95 güven aralığında, \pm %5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü “384 kişi” olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla ihtiyaç duyulan örneklem kişi sayısı (384) araştırmada 389 kişi ile sağlanmıştır.

Araştırmada zaman ve maliyet kısıtlarını aşmak amacıyla 1 Kasım - 31 Aralık 2019 tarihleri arasında ve TRC3 bölgesi illerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın en temel kısıtı, araştırmanın yapıldığı dönem (zaman) olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine çalışma TRC3 bölgesi ile sınırlandırılmış olması bir diğer önemli kısıttır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak anket yönetimi kullanılmıştır. Şikâyet yönetimi ve güven ölçekleri Kau ve Loh (2006)'ın çalışmasından, memnuniyet ölçeği Gökdeniz vd. (2011)'in çalışmasından, marka değeri ölçeği ise Washburn ve Plank (2020)'in çalışmasından elde edilmiştir. Anket soruları Türkiye'deki GSM operatörlerine uyarlanmıştır. İlgili anket elektronik ortamda hazırlanarak, online anket uygulama yöntemi ile veriler toplanmıştır. TRC3 bölgesinde Kasım-Aralık 2019 tarihlerinde toplamda 400 üzeri kişi ankete katılım göstermiştir. Hatalı ya da eksik veri içerdiği tespit edilen anketler çalışma kapsamından çıkartılmıştır. Geriye kalan 389 adet anket verilerine SPSS 23.0 paket programı kullanılarak faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Bu bulgular kendi içerisinde “*demografik bulgular*”, “*ölçeklere ilişkin analiz sonuçları*”, “*korelasyon analizi sonuçları*”, “*regresyon analizi sonuçları*” ile “*memnuniyet ve güvenin aracılık rolüne ilişkin analizler*” olarak tasnif edilmiştir.

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 1’de çalışmaya katılan 389 katılımcı hakkında demografik (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, meslek, gelir, hat ve fatura durumu) bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1. Demografik Bulgular

Demografik Profil		Fr.	%	Demografik Profil		Fr.	%
Cinsiyet	Kadın	183	47,0	Medeni Hal	Evli	75	19,3
	Erkek	206	53,0		Bekar	314	80,7
Yaş	25 ve altı	237	60,8	Eğitim Durumu	İlköğretim	34	8,7
	26-35	131	33,7		Lise	89	22,8
	36-45	15	3,9		Ön Lisans	84	21,6
	46-55	1	0,3		Lisans	150	38,6
	56-65	4	1,0		Yüksek Lisans	29	7,5
	65 ve üstü	1	0,3		Doktora	3	0,8
Meslek	Kamu Sektörü	56	14,4	Gelir	2000 TL ve altı	252	64,8
	Özel Sektör	92	23,7		2001 – 4000 TL	69	17,7
	Öğrenci	160	41,1		4001 – 6000 TL	44	11,3
	Çalışmıyor	81	20,8		6001 – 8000 TL	11	2,8
					8000 TL üstü	13	3,4
Hat Durumu	Turkcell	70	18,0	Hat Durumu	Faturasız	192	49,4
	Vodafone	190	48,8		Faturalı	197	50,6
	Türk Telekom	129	33,2				

Araştırmada demografik bulgular sekiz değişken üzerinden incelenmektedir. Buna göre, katılımcıların %53'lük kısmı erkeklerden %47'lik kısmı ise kadınlardan oluşmakta olup dengeli dağılım göstermektedir. Katılımcıların medeni durumuna göre %80,7'lik kısmı bekâr; yaş durumuna göre %60,9'luk kısmı 25 yaş ve altında; eğitim durumuna göre %38,6'lık kısmı lisans eğitimine sahip; meslek durumuna göre öğrenciler çoğunlukta; gelir durumuna göre ise 2000 TL ve altında gelire sahip olanların çoğunlukta olduğu anlaşılmaktadır.

4.2. Ölçeklere İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırmada kullanılan “Şikâyet Yönetimi Ölçeği”, “Memnuniyet Ölçeği”, “Güven Ölçeği” ve “Marka Değeri Ölçeği” ile ilgili faktör ve güvenilirlik sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Analiz Sonuçları

Değişken	Faktör	İfade	Ağırlık	AVE - CR	Diğer Değerler
Şikâyet Yönetimi	Dağıtım	D3	0,809	AVE: 0,541 CR: 0,921	KMO: 0,948 Ki Kare: 6636,574 Df: 190 Açıklayıcılık: 71,504 Güvenilirlik: 0,957 F:54,341 Sig:0,000
		D1	0,787		
		D2	0,785		
		P8	0,776		
		P7	0,763		
		P9	0,760		
		P6	0,699		
		P4	0,666		
		A2	0,660		
	P1	0,630			
	Empati	E2	0,875	AVE: 0,687 CR: 0,916	
		E1	0,840		
		E3	0,832		
		E4	0,802		
		E5	0,793		
Prosedür	P4	0,784	AVE: 0,503 CR: 0,832		
	P2	0,782			
	P3	0,776			
	P5	0,618			
	P1	0,554			
Memnuniyet	Memnuniyet	M3	0,928	AVE: 0,845 CR: 0,956	
		M4	0,925		
		M2	0,922		
		M1	0,903		
Güven	Güven	G3	0,928	AVE: 0,851 CR: 0,945	
		G2	0,925		
		G1	0,916		
Marka Değeri	Algılanan Kalite ve Sadakat	K3	0,850	AVE: 0,633 CR: 0,923	
		S2	0,843		
		S3	0,820		
		K5	0,799		
		K4	0,795		
		K2	0,766		
	S1	0,688			
	Farkındalık ve Çağrışım	Farkındalık ve Çağrışım	C2	0,861	AVE: 0,522 CR: 0,865
			C3	0,843	
			F3	0,735	
F2			0,623		
		F1	0,619		
		C1	0,611		

KMO ölçek geçerlilikleri sırasıyla 0,948; 0,850; 0,758; ve 0,939 olarak bulunmuş olup örnekleme yeterliliğinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu bulunmuştur. Ayrıca güvenilirlik analizi sonucu olarak Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0,957; 0,939; 0,913; ve 0,941 olarak bulunmuştur. AVE ve CR değerleri de faktör bazında hesaplanmış olup AVE değeri 0,50 değerinden; CR değeri ise 0,70 değerinden büyüktür. Ayrıca CR değerleri AVE değerlerinden büyük olup tüm bu sonuçlar ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, analiz yapmaya uygun bulunan bu sonuçlara dayanarak korelasyon ve regresyon analizine geçilmiştir.

4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız olmasına bakmaksızın aralarındaki ilişkiyi ölçerek bu ilişkinin yönünü ve derecesini saptanması için kullanılan bir analizdir (Durmuş vd., 2011). Bu bağlamda çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenmiştir (Gegez, 2010). Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

		Şikâyet Yönetimi	Memnuniyet	Güven	Marka Değeri
Şikâyet Yönetimi	Pearson Korelasyon	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	389			
Memnuniyet	Pearson Korelasyon	0,867**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,000			
	N	389	389		
Güven	Pearson Korelasyon	0,793**	0,851**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		
	N	389	389	389	
Marka Değeri	Pearson Korelasyon	0,804**	0,769**	0,747**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	
	N	389	389	389	389

** . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre şikâyet yönetimi ve memnuniyet değişkenleri arasında pozitif yönde 0,867 kuvvetinde; şikâyet yönetimi ve güven değişkenleri arasında pozitif yönde 0,793 kuvvetinde; şikâyet yönetimi ve marka değeri değişkenleri arasında pozitif yönde 0,804 kuvvetinde; memnuniyet ve güven değişkenleri arasında pozitif yönde 0,851 kuvvetinde; memnuniyet ve marka değeri değişkenleri arasında pozitif yönde 0,769 kuvvetinde; güven ve marka değeri değişkenleri arasında ise pozitif yönde 0,747 kuvvetinde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda tüm değişkenler arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ve korelasyon katsayılarının da 0,01 seviyesinde anlamlı olduğu katsayıların sağ üst köşesindeki "***" işaretinden anlaşılmaktadır.

4.4. Regresyon Analizi Sonuçları

Bir veya birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı bir değişkeni hangi düzeyde etkilediğini tahmin etmek için kullanılan analiz regresyon analizidir (Nakip, 2005).

Tablo 4. Şikâyet Yönetiminin Marka Değerine Etkisinin Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	R 0,804 ^a	R ² 0,647
	B	Standart Hata	Beta				
(Constant)	0,717	0,109		6,582	0,000	df1 1	df2 387
Şikâyet Yönetimi	0,824	0,031	0,804	26,640	0,000	F 709,674	Sig. 0,000 ^b
a. Dependent Variable: Marka Değeri							

Şikâyet yönetimi ve marka değeri değişkenleri arasındaki regresyon eşitliği “**Marka Değeri = 0,717 + 0,804 * Şikâyet Yönetimi**” şeklinde oluşturulmuştur. Eşitliğin anlamlılık (p) değeri 0,05’ten küçüktür ve bu bağlamda eşitliğin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Şikâyet yönetiminin marka değeri üzerinde %64,7 oranında açıklayıcılığı bulunmaktadır ve bu sonuçlar H1 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 5. Şikâyet Yönetiminin Memnuniyete Etkisinin Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	R 0,867 ^a	R ² 0,752
	B	Standart Hata	Beta				
(Constant)	-0,480	0,112		-4,303	0,000	df1 1	df2 387
Şikâyet Yönetimi	1,086	0,032	0,867	34,297	0,000	F 1176,239	Sig. 0,000 ^b
a. Dependent Variable: Memnuniyet							

Şikâyet yönetimi ve memnuniyet değişkenleri arasındaki regresyon eşitliği “**Memnuniyet = -0,480 + 0,867 * Şikâyet Yönetimi**” şeklinde oluşturulmuştur. Eşitliğin anlamlılık (p) değeri 0,05’ten küçüktür ve bu bağlamda eşitliğin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Şikâyet yönetiminin memnuniyet üzerinde %75,2 oranında açıklayıcılığı bulunmaktadır ve bu sonuçlar H2 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 6. Şikâyet Yönetiminin Güvene Etkisinin Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	R 0,793 ^a	R ² 0,628
	B	Standart Hata	Beta				
(Constant)	-0,174	0,139		-1,248	0,213	df1 1	df2 387
Şikâyet Yönetimi	1,012	0,040	0,793	25,575	0,000	F 1176,239	Sig. 0,000 ^b
a. Dependent Variable: Güven							

Şikâyet yönetimi ve güven değişkenleri arasındaki regresyon eşitliği “**Güven = -0,174 + 0,793 * Şikâyet Yönetimi**” şeklinde oluşturulmuştur. Eşitliğin anlamlılık (p) değeri 0,05’ten küçüktür ve bu bağlamda eşitliğin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Şikâyet yönetiminin güven üzerinde %62,8 oranında açıklayıcılığı bulunmaktadır ve bu sonuçlar H3 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 7. Memnuniyetin Marka Değerine Etkisinin Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	R 0,769 ^a	R ² 0,591
	B	Standart Hata	Beta				
(Constant)	1,495	0,091		16,468	0,000	df1 1	df2 387
Memnuniyet	0,629	0,027	0,769	23,668	0,000	F 560,173	Sig. 0,000 ^b

a. Dependent Variable: Marka Değeri

Memnuniyet ve marka değeri değişkenleri arasındaki regresyon eşitliği “**Marka değeri = 1,495 + 0,769 * Memnuniyet**” şeklinde oluşturulmuştur. Eşitliğin anlamlılık (p) değeri 0,05’ten küçüktür ve bu bağlamda eşitliğin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Memnuniyetin, marka değeri üzerinde %59,1 oranında açıklayıcılığı bulunmaktadır ve bu sonuçlar H4 hipotezini desteklemektedir.

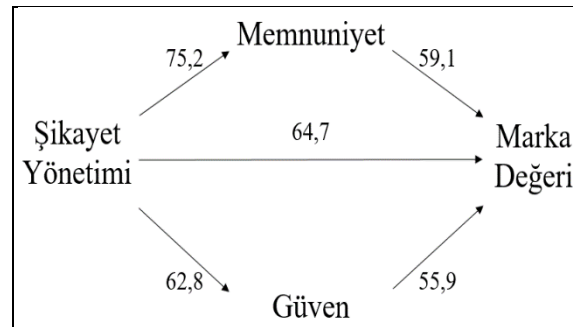
Tablo 8. Güvenin Marka Değerine Etkisinin Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	R 0,747 ^a	R ² 0,559
	B	Standart Hata	Beta				
(Constant)	1,557	0,094		16,535	0,000	df1 1	df2 387
Güven	0,599	0,027	0,747	22,132	0,000	F 489,825	Sig. 0,000 ^b

a. Dependent Variable: Marka Değeri

Güven ve marka değeri değişkenleri arasındaki regresyon eşitliği “**Marka Değeri = 1,557 + 0,747 * Güven**” şeklinde oluşturulmuştur. Eşitliğin anlamlılık (p) değeri 0,05’ten küçüktür ve bu bağlamda eşitliğin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Güvenin marka değeri üzerinde %55,9 oranında açıklayıcılığı bulunmaktadır ve bu sonuçlar H5 hipotezini desteklemektedir.

Regresyon analizi sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde aşağıda yer alan modeldeki değerlere ulaşılmaktadır.

Şekil 2. Araştırmanın Regresyon Sonuçları

Şekil 2’de bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler arasındaki etki düzeyleri gösterilmektedir. Bu bağlamda bağımsız değişken olan şikâyet yönetiminin bağımlı değişken olan marka değeri üzerinde %64,7 oranında bir açıklayıcılığı söz konusudur. Bağımsız değişken olan şikâyet yönetiminin aracı değişkenler olan memnuniyet ve güven üzerinde ise sırasıyla %75,2 ve %62,8 oranında bir açıklayıcılığı bulunmaktadır. Çalışmada ayrıca memnuniyet ve güven değişkenlerinin bağımlı değişken olan marka değeri üzerinde sırasıyla %59,1 ve %55,9 oranında açıklayıcılığı bulunmaktadır.

4.5. Memnuniyet ve Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Analizler

Aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, aracılık modelinin testi için belirli koşullar gerekmekte olup aşağıda sıralanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017:79);

- Bağımsız ve bağımlı değişken arasında istatistikî olarak anlamlı ilişki bulunmalıdır.
- Bağımsız ve aracı değişken arasında istatistikî olarak anlamlı ilişki bulunmalıdır.
- Bağımsız değişken ile beraber kullanıldığında aracı ve bağımlı değişken arasında istatistikî olarak anlamlı ilişki bulunmalıdır
- Bağımsız ve aracı değişken ile bağımlı değişkenin regresyon analizi gerçekleştirildiğinde; bağımsız ve bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki bulunursa tam aracılık; aralarındaki ilişkide azalma olursa kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada aracı değişken olarak ele alınan memnuniyet ve güvenin şikâyet yönetiminin marka değeri üzerindeki etkisindeki aracılık rolü Tablo 9 ve Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 9. Şikâyet Yönetiminin Marka Değerine Etkisinde Memnuniyetin Aracı Rolü

Model	Beta	se	LLCI	ULCI	t	p	R2	p	Sonuç
Model 1	1,086	0,031	1,023	1,148	34,297	0,000	0,752	0,000	Kabul
Model 2	0,568	0,060	0,449	0,686	9,407	0,000	0,647	0,000	
Model 3	0,235	0,048	0,140	0,330	4,879	0,000	0,667	0,000	

Model 1: Şikâyet yönetiminin memnuniyete doğrudan etkisi

Model 2: Şikâyet yönetiminin marka değerine doğrudan etkisi

Model 3: Şikâyet yönetiminin marka değerine etkisinde memnuniyetin aracı rolü

Aracılık modelinin test edilmesinde geçerli olan koşullara göre şikâyet yönetiminin marka değerine pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin bulunduğu görülmektedir ($p= 0,000<0,05$). Şikâyet yönetiminin memnuniyete pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin bulunduğu görülmektedir ($B= 1,086$; $p<0,05$; %95CI=1,023-1,148). Beta değerinin anlamlı olduğu, hem p değerinden hem de güven aralığına (CI) ait değerlerin 0 değerini içermemesinden anlaşılmaktadır. Şikâyet yönetiminin marka değeri üzerindeki etkisinde memnuniyetin kısmi aracı rolünün bulunduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır ($Beta=0,568 > Beta=0,235$). Bu bağlamda H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10. Şikâyet Yönetiminin Marka Değerine Etkisinde Güvenin Aracı Rolü

Model	Beta	se	LLCI	ULCI	t	p	R2	p	Sonuç
Model 1	1,012	0,039	0,934	1,090	25,574	0,000	0,628	0,000	Kabul
Model 2	0,583	0,048	0,488	0,679	12,068	0,000	0,647	0,000	
Model 3	0,236	0,037	0,162	0,311	6,250	0,000	0,679	0,000	

Model 1: Şikâyet yönetiminin güvene doğrudan etkisi

Model 2: Şikâyet yönetiminin marka değerine doğrudan etkisi

Model 3: Şikâyet yönetiminin marka değerine etkisinde güvenin aracı rolü

Aracılık modelinin test edilmesinde geçerli olan koşullara göre şikâyet yönetiminin marka değerine pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin bulunduğu görülmektedir ($p= 0,000<0,05$). Şikâyet yönetiminin güvene pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin bulunduğu görülmektedir ($B= 1,012$; $p<0,05$; %95CI=0,934-1,090). Beta değerinin anlamlı olduğu, hem p değerinden hem de güven aralığına (CI) ait değerlerin 0 değerini içermemesinden anlaşılmaktadır. Şikâyet yönetiminin marka değeri üzerindeki etkisinde güvenin kısmi aracı rolünün bulunduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır ($Beta=0,583 > Beta=0,236$). Bu bağlamda H7 hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇ

Şikâyet kavramı genel olarak olumsuzluk ifade etse bile aslında işletmeler için ikinci bir fırsat anlamına gelmektedir. İşletmeye şikâyet bildiren müşterilerin büyük bir kısmı hala işletmeden vazgeçmemiş müşterilerdir. Şikâyet bildirmeyen müşterilerin ise hepsinin memnun oldukları gibi bir yanılgıyı kapılmak yanlış olur çünkü bazen müşteriler, işletmeye ulaşıp şikâyet bildirmek yerine doğrudan işletmeyle olan ilişkisini kesebilmektedirler. Bu gibi durumlardan etkilenmemek için işletme müşteriye beklemeden satış sonrasında müşteriye ulaşarak memnuniyet düzeyini öğrenerek olası bir müşteri kaybını önleyebilmektedir. İşletmelerin müşterilerinin şikâyetlerini iyi anlaması ve analiz etmesi piyasadaki marka değerlerini olumlu etkilemektedir. Şikâyet yönetiminde müşterilerin mağduriyetinin ön planda tutulması ve müşteri ile empati kurulmasını, iyi bir şikâyet yönetiminin başlangıcı olarak görmek mümkündür.

Günümüzde iletişimdeki çeşitlilik ve hızlilik haberlerin çok hızlı bir şekilde yayılmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda bir işletme hakkında yapılan kötü bir yorum, iyi bir yoruma göre daha hızlı yayılmaktadır. Böyle bir durumda işletmelerin imajlarını ve marka değerlerini koruyabilmeleri için şikâyet yönetimine önem vermelerinin gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda işletmeye ait şikâyet kanallarının kolay ulaşılabilir ve basit olması oldukça önemlidir. Müşteriler rahatsızlıklarını eğer işletmeye ulaştırırken zorluk çekerse bu hem ikinci bir şikâyete, hem de alternatif şikâyet yollarına başvurmaları anlamına gelmektedir. İşletmeye bildirilen her şikâyet işletme için üründeki eksikliğin daha hızlı saptanması için bir fırsat olarak görülmektedir. Bu bağlamda işletmenin kolay ulaşılabilir olması hem müşteri memnuniyeti için hem de ürün veya hizmetlerini daha hızlı geliştirebilmeleri için işletmelere bir olanak sağlamaktadır.

Lloyd ve Mulcahy (1994) hastanelere yapılan şikâyetlerde sosyal yapıya uygun bir cevap verilmesinin müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini; Singh ve Wilkes (1996) memnuniyetsizliğin yüksek olduğu zamanlarda şikâyetin başladığını; Blodgett vd. (1997) şikâyetin olumsuz ağızdan ağıza iletişime etkisinin olduğunu; Davidow (2000) işletmelerin şikâyet karşısındaki tutumlarının şikâyet sonrasındaki müşteri davranışlarını belirlediğini; Friele ve Sluijs (2006) şikâyetlerinin ele alınış biçiminin önemini, işletme tarafından açıklama yapılmasının ve aynı hatanın tekrarlanmamasının gerekliliğini; Gelbrich ve Roschk (2011) işletmenin şikâyete verdiği yanıtlar ile müşteri memnuniyeti ilişkisini; Friele vd. (2015) şikâyetlerin ele alınış biçiminin önemini; Osarenkhoe vd. (2017) şikâyet davranışı ile müşteri sadakati arasındaki ilişkide hizmet kalitesinin aracı rolünün olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın ilgili literatür ile benzer sonuçları içerdiği görülmektedir.

Gelecek çalışmalar farklı bölgelerde farklı gruplar üzerine gerçekleştirilebileceği gibi nitel araştırmalar da yapılabilir. Derinlemesine mülakat ile konunun irdelenmesi gelecek çalışmalara öneri olarak sunulabilmektedir. Diğer taraftan aracı değişken olarak bağlılık, imaj, itibar vb. kavramlar da çalışmaya dâhil edilebilir. Ayrıca gelecek çalışmalarda farklı teoriler temel alınarak yeni çalışmalar gerçekleştirilebilir. Yine aynı çalışma farklı evren ve örneklem grupları üzerinde de uygulanarak sonuçların benzerlik ve farklılıkları sınanabilir.

KAYNAKÇA

- AKER, David A. (1991), **Managing Brand Equity: Capitalising on the Value of a Brand Name**, The Free Press, New York.
- ALABAY, Mehmet Nurettin (2012), “*Müşteri Şikayetleri Yönetimi*”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, S.8(16), ss.137-158.
- BARIŞ, Gülfidan (2006), **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- BARLOW, Janelle ve MOLLER, Claus (1999), **Her Şikâyet Bir Armağandır** (Çev. Günhan Günay), Rota Yayınları, İstanbul.
- BAŞ, Mehmet (2015), **Marka Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- BLODGETT, Jeffrey G., HILL, Donna J. ve TAX, Stephen S. (1997), “*The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior*”, **Journal of Retailing**, S.73(2), ss.185-210.
- BOZGEYİK, Abdullah (2005), **Rekabet Avantajı İçin Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul.

- BTK – BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM KURUMU (2019), **Türkiye Elektronik Haberleşme Sektörü Üç Aylık Pazar Verileri Raporu: 2019 Yılı 4. Çeyrek**, BTK Yayını, Ankara, <https://www.btk.gov.tr/uploads/pages/pazar-verileri/4-ceyrekraporu-2019-final.pdf> (Erişim Tarihi: 05.01.2021).
- DAVIDOW, Moshe (2000), “*The Bottom Line Impact of Organizational Responses to Customer Complaints*”, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, S.24(4), ss.473-490.
- DURMUŞ, Beril, YURTKORU, Serra E. ve ÇİNKO, Murat (2011), **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- FARQUHAR, Peter H. (1989), “*Managing Brand Equity*”, **Journal of Advertising Research**, S.1(3), ss.24-33.
- FRIELE, Roland ve SLUIJS, Emmy M. (2006), “*Patient Expectations of Fair Complaint Handling in Hospitals: Empirical Data*”, **BMC Health Services Research**, S.6(1), ss.106.
- FRIELE, Roland, REITSMA, P. ve DE JONG, Judith (2015), “*Complaint Handling in Healthcare: Expectation Gaps between Physicians and the Public; Results of a Survey Study*”, **BMC Research Notes**, S.8(1), ss.529.
- GEGEZ, Ercan (2010), **Pazarlama Araştırmaları**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- GELBRICH, Katja ve ROSCHK, Holger (2011), “*A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses*”, **Journal of Service Research**, S.14(1), ss.24-43.
- GÖKDENİZ, İsmail, BOZACI, İbrahim ve KARAKAYA, Ertuğrul (2011), “*Şikâyet Yönetim Süreci Sonrası Memnuniyeti Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*”, **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, S.26(1), ss.174-183.
- GÜRBÜZ, Sait ve ŞAHİN, Faruk (2017), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- KAU, Ah Keng ve LOH, Elizabeth W. (2006), “*The Effects of Service Recovery on Consumer Satisfaction: A Comparison between Complainants and Non-Complainants*”, **Journal of Services Marketing**, S.20(2), ss.101-111.
- KELLER, Kevin Lane (2000), **The Brand Report Card. Harvard Business Review on Marketing**, Harvard Business School Press, Cambridge.
- KELLER, Kevin Lane ve LEHMANN, Donald R. (2006), “*Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*”, **Marketing Science**, S.25(6), ss.740-759.
- KOTLER, Philip (2010), **Marketing 3.0**, John Wiley & Sons Publisher, New Jersey (US).
- KOTLER, Philip ve KELLER, Kevin Lane (2006), **Marketing Management**, Pearson Prentice Hall, New Jersey (US).
- LLOYD-BOSTOCK, Sally ve MULCAHY, Linda (1994), “*The Social Psychology of Making and Responding to Hospital Complaints: An Account Model of Complaint Processes*”, **Law & Policy**, S.16(2), ss.123-147.
- NAKİP, Mahir (2005), **Pazarlama Araştırmalarına Giriş**, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- OSARENKHOE, Aihie, BIRUNGI KOMUNDA, Mabel ve MBIITO BYARUGABA, Jotham (2017), “*Service Quality as a Mediator of Customer Complaint Behaviour and Customer Loyalty*”, **International Review of Management and Marketing**, S.7(1), ss.197-208.
- REAST, Jon David (2003), “*The Role of Brand Trust within Related and Unrelated Brand Extension Activities: a Consumer Perspective*”, **Doctoral Thesis**, Leeds University Business School, Leeds.
- REICHHELD, Frederick F. ve SASSER, Earl (1990), “*Zero Defections Quality Comes to Services*”, **Harvard Business Review**, S.68, ss.105-111.
- SEKARAN, Uma (1992), **Research Methods For Business, A Skill Building Approach**, John Wiley & Sons Inc., New York, 2th Edition.
- SINGH, Jagdip ve PANDYA, Shefali (1991), “*Exploring the Effects of Consumers' Dissatisfaction Level on Complaint Behaviours*”, **European Journal of Marketing**, S.25(9), ss.7-21.

- SINGH, Jagdip ve WILKES, Robert E. (1996), “*When Consumers Complain: A Path Analysis of the Key Antecedents of Consumer Complaint Response Estimates*”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, S.24(4), ss.350-365.
- STEVENS, Jennifer L., SPAID, Brian I., BREAZEALE, Michael ve ESMARK JONES, Carol L. (2018), “*Timeliness, Transparency, and Trust: A Framework for Managing Online Customer Complaints*”, **Business Horizons**, S.61(3), ss.375-384,
- TİMUR, Necdet ve SARIYER, Nilsun (2004), “*Kayseri’deki Otomobil Bayilerinde Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikâyet Toplama Yöntemlerine İlişkin Bir Uygulama*”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.17(2), ss.9-32.
- TÜİK – TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (2020), **2019 Yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi İstatistikleri**, TÜİK Yayını, Ankara.
- VÁZQUEZ, Rodolfo, RÍO, Belen A. ve IGLESIAS, Victor (2002), “*Consumer-Based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Instrument*”, **Journal of Marketing Management**, S.18(2), ss.27-48.
- WASHBURN, Judith H. ve PLANK, Richard E. (2002), “*Measuring Brand Equity: An Evaluation of a Consumer-Based Brand Equity Scale*”, **Journal of Marketing Theory and Practise**, S.10(1), ss.44-62.
- WEITZL, Wolfgang J. ve HUTZINGER, Clemens (2019), “*Rise and Fall of Complainants’ Desires: The Role of Pre-Failure Brand Commitment and Online Service Recovery Satisfaction*”, **Computers in Human Behavior**, S.97, ss.116-129.
- YILMAZ, Cengiz, VARNALI, Kaan ve TARİ KASNAKOĞLU, Berna (2016), “*How do Firms Benefit from Customer Complaints?*”, **Journal of Business Research**, S.69(2), ss.944-955.
- ZEITHAML, Valarie A. ve BITNER, Mary Jo (2000), **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm**, McGraw-Hill Publisher, Boston (US), 2nd Edition.

www.sikayetvar.com (Erişim Tarihi: 05.01.2021).

Sürdürülebilir Kalkınmanın Sağlanmasında Uluslararası Çalışmalar ve Eleştirileri

International Studies and Criticisms in Ensuring Sustainable Development

Hasan YILMAZ

Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, İİBF,
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,
hyilmaz@inonu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-9212-8084>

Makale Başvuru Tarihi: 28.09.2022

Makale Kabul Tarihi: 24.12.2022
Makale Türü: Araştırma Makalesi

Tarık YÜCEL

Öğr. Gör., Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi,
Elbistan MYO, yuceltarik@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3274-9847>

ÖZET

Klasik iktisat teorisi ekonomik büyümenin var olan bütün sorunların çözümünü beraberinde getireceği düşüncesinden hareketle kalkınmayı sadece iktisadi değerler ile ilişkilendirmiştir. Ancak 1960'larla birlikte bu klasik yaklaşımın yoksulluk, açlık, eşitsizlik, doğal kaynakların tükenmesi, ekolojik felaketler gibi küresel sorunların çözümünden çok uzak olduğu anlaşılmaya başlanmış ve özellikle 1980'li yılların sonlarına doğru kalkınmanın, ekonomi, çevre ve sosyal boyutları ile ele alınması gerektiği ve kalkınmada sürdürülebilirliğinin gerekli olduğu anlayışı hâkim olmuştur. BM tarafından hazırlanan "Binyıl Kalkınma Hedefleri" ve devamı niteliğindeki "Gündem 2030: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları" bu anlayışın bir ürünüdür. Yerel ve küresel ölçekte sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için yapılan bu uluslararası çalışmalardan olumlu sonuçlar alınmıştır. Ancak buna rağmen bu konuda yapılan uluslararası çalışmaların birçok eksik yönü de bulunmaktadır. Bu çalışmada sürdürülebilir kalkınma ile ilgili temel kavramlar olan sürdürülebilirlik ve kalkınma kavramları üzerinden kavramsal bir çerçeve hazırlanmış, çalışmanın devamında Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında yapılan "Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi" sonucunda 193 ülkenin uygulamayı taahhüt ettiği "2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları" eylem çağırısının sürdürülebilir kalkınmaya etkileri üzerine bir durum değerlendirmesi yapılmış ve uluslararası çalışmalara yapılan eleştirilere dikkat çekilmiştir.

ABSTRACT

Classical economic theory associated development only with economic values, based on the idea that economic growth would solve all existing problems. However, by the 1960s, it was understood that this classical approach was far from solving global problems such as poverty, hunger, inequality, depletion of natural resources, and ecological disasters. This led, particularly towards the end of the 1980s, to the understanding that development should be approached with its economic, environmental and social dimensions in mind, and that its sustainability is necessary for development. The UN's "Millennium Development Goals" and its successor "Agenda 2030: Sustainable Development Goals" reflect this understanding. Positive results have been achieved through international studies on sustainable development at both the local and global level. However, there are many shortcomings of international studies on this subject. In this study, a conceptual framework is first presented on the concepts of sustainability and development, which are the fundamental concepts of sustainable development. In the continuation of the study, as a result of the "Sustainable Development Summit" held by the United Nations in 2015, a situation assessment was made on the effects of the "2030 Sustainable Development Goals" action call accepted by 193 countries on sustainable development, and attention was drawn to the criticisms made on international studies.

Anahtar Kelimeler:

Sürdürülebilirlik,
Kalkınma,
Sürdürülebilir
Kalkınma,
Sürdürülebilir
Kalkınma Amaçları,

Keywords:

Sustainability,
Development,
Sustainable
Development,
Sustainable
Development Goals,

1. GİRİŞ

İnsanlık varoluşundan bu yana sürekli bir gelişim içerisinde. Bu gelişim teknolojik gelişmelerin hızlanmasına paralel olarak hızlanmış ve günümüzde akıl almaz bir boyuta ulaşmıştır. İnsanoğlunun gelişme, büyüme ve ilerleme merakı zamanla kendisini doğa ile karşı karşıya getirmiştir. Bu karşı karşıya geliş özellikle Sanayi Devrimi sonrasında her defasında insanoğlunun üstünlüğü ile sonuçlanmıştır.

Sanayi Devrimi ile birlikte üretim araçlarında meydana gelen değişim, üretimde kullanılan yeni yöntemler doğada bulunan kaynakların çok daha hızlı bir şekilde tükenmesine sebep olmuştur. Klasik iktisat anlayışının her şeye ekonomik büyüme ile çözüm bulunabileceği düşüncesi doğada geri döndürülemez tahribatlara yol açmıştır. II. Dünya Savaşı ile bu anlayış çok daha geniş kesimlerce kabul görmüş ve dünya genelinde bir kalkınma yarışı başlamıştır. Bütün bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkan çevresel bozulmalar bir süre sonra bütün dünyayı etkiler bir hal alınca klasik anlayış sorgulanmaya başlanmıştır.

Sadece ekonomiye endeksli kalkınma modellerinin sürdürülebilir olmadığını, bu tip kalkınma modellerinin gelecek nesillerin yaşam standartlarını hatta yaşamlarının ta kendisini tehdit ettiği gerçeğinin uluslararası platformlarda gündeme geldiği 1970'li yıllar ile birlikte sadece ekonomiye değil çevreye ve insana da endeksli yeni bir kalkınma modelinin zorunluluk olduğu daha iyi anlaşılmağa başlanmıştır. Sürdürülebilir kalkınma ismiyle kavramsallaştırılan bu yeni model, sadece bugünü değil gelecek nesilleri de düşünmeyi ön plana çıkaran, doğanın korunmasını önceleyen ve ekonomik büyümenin devamlılığını sağlayan bir yapıda oluşturulmuştur.

Küreselleşmenin etkisi ile sınırların ortadan kalktığı dünyada kalkınmadaki bu yeni yaklaşımın sadece yerel düzeyde uygulanamayacağı açıktır. Dünyanın bir köşesinde meydana gelen çevresel bir bozulma, toplumsal bir olay ya da ekonomik kriz dünyanın bir başka köşesini de çoğu zaman doğrudan etkilemektedir. Bu anlayışla özellikle sonlu bir gezegende sürdürülebilir bir kalkınma için küresel bir iş birliği kaçınılmazdır. Bu düşünce çerçevesinde özellikle Birleşmiş Milletler'in öncülüğünde birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan biri bugün BM üyesi her ülkenin uygulamayı taahhüt ettiği "2030 Gündemi"dir. 2030 Gündemi ile 2030 yılına kadar gerçekleştirilmesi planlanan 17 küresel amaç belirlenmiş ve üye ülkeler bu amaçları ve bu amaçlar doğrultusunda belirlenen hedefleri gerçekleştirmeyi taahhüt etmişlerdir. Küresel bir sürdürülebilir kalkınma için yol haritası olarak hazırlanan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) kapsamlı bir politika çerçevesi sunmaktadır. Bununla birlikte sürdürülebilir kalkınmanın gerekliliğinin 193 ülke tarafından kabul edildiğinin de bir göstergesi olarak görülmektedir. Ancak bu amaçların 2030 yılına kadar gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceği net değildir. Araştırmalar şimdilik bunun mümkün olmadığını göstermektedir. Ayrıca amaçların çok kapsamlı oluşu, hedeflerin net olmaması, sonuçların ölçülemez olması, kimi gelişmiş ülkelerin özellikle çevre ile ilgili hedeflere gerektiği kadar önem vermediği, krizlere karşı hazırlıksız oluşu ciddi eleştirilere sebep olmuştur.

Bu çalışmada sürdürülebilir kalkınma ile ilgili temel kavramlar olan sürdürülebilirlik ve kalkınma kavramları üzerinden kavramsal bir çerçeve hazırlanmış, çalışmanın devamında Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında yapılan "Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi" sonucunda 193 ülkenin uygulamayı taahhüt ettiği "2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları" eylem çağırısının sürdürülebilir kalkınmaya etkileri üzerine bir durum değerlendirmesi yapılarak uluslararası çalışmalara yönelik eleştirilere dikkat çekilmiştir.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

Sosyal bilimler alanında bir kavramı tanımlamak oldukça zordur. Genel olarak bir kavramı tanımlama çalışması yapılırken sosyal bilimlerin her alt disiplini kavramı kendi kabulleri üzerinden değerlendirmeye çalışır ve kavramı belirli kalıplar içerisinde tanımlar. Sürdürülebilirlik kavramı da her alt disiplinin kendi yaklaşımı içerisinde tanımlamaya çalıştığı ancak net bir tanımın yapılamadığı bir kavramdır. Hatta sürdürülebilirlik kavramını tanımlamaya yönelik çalışmalar üzerine 2013 yılında yapılan ampirik bir çalışmada, başlığında sürdürülebilirlik ifadesinin geçtiği 253 makale incelenmiş, inceleme sonucunda bu makalelerden yüzde 91,3'ünde sürdürülebilirlik kavramının bağımsız bir kavram olarak tanımlanamadığı ancak farklı kavramlarla bir araya getirilerek tanımlanmaya çalışıldığı sonucuna varılmıştır (Salas-Zapata vd., 2016:1134).

Sürdürülebilirlik kavramının ilk kez Almanya'da Hans Carl von Carlowitz tarafından ormancılık alanında kullanıldığı düşünülmektedir. Carlowitz, 1713 yılında aşırı ağaç kesimlerini eleştirerek yaşlı ağaçların kesilmesi ile genç ağaçların dikilmesi arasında bir denge kurulması gerektiğini ifade etmiş ve ormancılığın bu sayede

sürdürülebilir olacağından bahsetmiştir (Du Pisani, 2006:86). Sürdürülebilirlik kavramı her ne kadar çevre ile ilişkilendirilen bir kavram olarak bilinse de 20. yüzyılın sonlarına doğru çevre dışında sosyal ve ekonomik bir boyut kazanarak geniş bir kullanım alanı bulmuştur. “Sürdürmek”, “devam ettirmek” gibi sözlük anlamları bulunan sürdürülebilirlik kavramı Gladwin ve arkadaşlarına göre (1995:876-877) toplumun, tüm kaynaklarını ileriye düşünerek kullanması ve bu anlayışa saygıyı esas alan bir bakış açısını ifade eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik hem bugün ile ilgili hem de yarın ile ilgili bir kavramdır. Çevre ile insan ilişkilerini şekillendiren aynı zamanda gelecek kuşaklar ile bugünün insanları arasında bir sorumluluk ilişkisi oluşturan sürdürülebilirlik, bugünün yaşam standartlarında bir gerileme oluşturmada gelecek nesilleri de kapsayan bir düşünce yapısı tesis ederek etkili bir çevre yönetimi, sorumlu bir toplum yapısı ve ekonomik çözümler üretmeyi amaçlamaktadır (Özmehmet, 2008:1856). Birçok farklı alan ile ilişkili olan sürdürülebilirlik kavramı temelde insanoğlunun geleceği ile ilgilenmekte ve ilişkili olduğu disiplinlerdeki hâkim kaynakların korunmasını konu almaktadır. Burada kavramın ilişkili olduğu alanları hukuk, siyaset, iktisat, işletme gibi geniş yelpazede düşünmek ve bu doğrultuda sürdürülebilirliği sadece çevre ve ekonomi ile değil hak, demokrasi, dürüstlük gibi insani ihtiyaçlar ile de ilişkilendirmek doğru olacaktır (Tıraş, 2012:59). Sürdürülebilirlik kavramı ile anlatılmak istenen gelişmenin bugün ve gelecekte de devam ettirilebilmesidir. Wiersum’a göre (1995:328) sürdürülebilirlik kavramı evrensel bir ilke olarak formüle edilse de bu kavramın tanımlanması bağlama özel olmalı ve yerel, sosyal, kültürel, siyasi ve çevreyle ilgili konularda esneklik ve saygı çerçevesinde harekete geçmeyi vurgulamalıdır. Sürdürülebilirlik basitçe sürdürülebilen, yani devam ettirilebilen bir şeyi, insanların sosyal uygulamalarına ve kurumlarına uygulandığında, belirli bir süre boyunca veya belki de belirsiz bir geleceğe kadar sürdürülebilecek düzenlemeleri ifade eder (Meadowcroft, 1997:168).

Sürdürülebilirlik kavramı ile ilgili tanımlama çalışmaları incelendiğinde sürdürülebilirliğin tek başına sadece “devam ettirme” gibi bir anlama sahip olduğu ancak kavramın başka kavramlarla bir araya geldiğinde bugünü ve yarını içerisine alan, gelişmenin gelecek nesillere zarar vermeden devam edebilmesini anlatan bir yapıya büründüğü görülmektedir.

3. KALKINMA

Kalkınma kavramı da tıpkı sürdürülebilirlik kavramı gibi tanımlanması oldukça zor bir kavramdır. Kavramın genel olarak ekonomik büyüme ile ilişkilendirilmesi kalkınmanın tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Türk Dil Kurumuna göre kalkınma; “*kalkınmak işi*”, “*durumunu düzeltme*”, “*aşamalı bir biçimde gelişme*”, “*ilerleme*”, “*zenginleşme*” anlamlarına gelmektedir. Klasik kapitalist anlayış kalkınmayı zenginleşme ile ilişkilendirerek sınırsız üretim ve tüketim döngüsü içerisinde tanımlamaktadır. Bu anlayışa göre kalkınma sadece ekonomi ile ilişkili bir kavramdır ve kişi başına düşen milli gelir ile ölçülmektedir (Torunoğlu, 2004:3). Klasik anlayışın bu açıdan büyüme ile kalkınma kavramlarını aynı anlamda kullandığı söylenebilir. Aslında bu iki kavram birbirileri ile çok farklı konuları ifade etmektedir. Büyüme ekonomideki niceliksel iyileşmeler için kullanılacak bir kavramken kalkınma ekonominin dışında farklı birçok unsur ile birlikte topyekûn gelişmeyi ifade etmek için kullanılmaktadır. Kaypak’a (2012:15) göre kalkınma, tüketim alışkanlıklarında ve dünya görüşünde değişimler de dâhil olmak üzere toplumun yapısında bir dönüşüm sağlayan büyümedir. Buna göre kalkınma; gelir düzeyinde artış, gelir dağılımında adalet, daha iyi yaşam koşulları sağlanması, kaynakların korunması ve zenginliklerin bireylerin hayatına yansımaları sürecidir.

Kalkınma, ülke genelinde üretimin ve kişi başı gelirin artırılmasının yanında ülkenin sosyokültürel ve ekonomik anlamda değişimini bir başka ifade ile ülkenin yapısal özelliklerinin pozitif yönde değişimini ifade etmektedir (Tolunay ve Akyol, 2006:118). Dünya üzerindeki her ülke gelişmek ister ancak gelişmiş ülke olmak sadece ekonomik gereçlerle mümkün olamamaktadır. Gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelerle aynı seviyeye gelebilmek için sadece ekonomik alanda değil, politik ve sosyal alanda da düzenlemeler yapma çabası içerisindeyler. Söz konusu bu çaba kalkınma kavramı ile ifade edilmektedir (Kaypak, 2012:22).

Görüldüğü gibi kalkınma bir ülkenin sadece ekonomik göstergelerindeki niceliksel iyileşmelerin ifadesi değildir. Klasik anlayışın aksine modern anlayış bir ülkenin gelişmesi için sadece ekonomik göstergelerinin iyileşmesini yeterli görmemekte, ekonomik göstergeler dışında sosyal ve politik göstergelerdeki iyileşmelerin de gerekli olduğunu savunmaktadır. Kalkınma bu yeni anlayışta sadece ekonomik alanda değil her alanda gelişmeyi vurgulayan bir kavram olarak görülmektedir.

4. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA

Artan dünya nüfusu, teknolojik ilerlemeler ve bu ilerlemelere bağlı olarak artan sanayileşme doğada bulunan kıt kaynakların hiç görülmedik bir hızda azalmasına sebep olmaktadır. Kapitalist anlayışın dünyada hâkim olması ile birlikte sonuçları ne olursa olsun her halükarda sermaye birikimi tercih edilmiş, bu tercih bir taraftan doğada geri dönülemez tahribatlara neden olurken diğer taraftan gelir dağılımındaki adaletsizlik en yoksul ile en zengin arasındaki uçurumu devasa bir boyuta taşımıştır. Bir taraftan çevre tahribatı, diğer taraftan sosyal eşitsizlikler ekonomik gelişmeyi temel alan anlayışın sorgulanmasına sebep olmuştur. Bu sorgulama sadece çevre duyarlılığı olan topluluklar ya da sosyal eşitsizliklerden şikâyetçi olanlar tarafından değil, sermaye birikimini devam ettirmek isteyen sermaye sahipleri ve uluslararası kuruluşlar tarafından da gerçekleştirilmiştir. 1960'lar ile başlayan ve 1980'lerin sonunda uluslararası bir ilgi alanı haline gelen bu sorgulama, kalkınmanın sürdürülebilirliği anlayışının yeşermesini sağlamıştır. Sürdürülebilir kalkınma kavramının geniş bir kullanım alanı bulması Birleşmiş Milletler (BM) tarafından gerçekleştirilen bir dizi faaliyet sonucu mümkün olmuştur. Birleşmiş Milletler tarafından kurulan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu 1987 yılında yayımlanan "*Ortak Geleceğimiz*" başlıklı raporda sürdürülebilir kalkınma için "*gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden, bugünün ihtiyaçlarını karşılamak*" tanımını yapmıştır. (WCED, 1987:15).

Sürdürülebilir kalkınma, sonraki nesillerin sorumluluğunu şu anki nesle bugünden yükleyen bir anlayışı ifade etmektedir. Bu anlayışın hayat bulabilmesi için insan ve doğa arasındaki ilişkide pozitif yönlü bir dengenin sağlanması, doğal kaynakların idareli kullanılması, kalkınma programı yapılırken hem bugünün hem de geleceğin bir arada düşünülmesi gerekmektedir (Alagöz, 2004:19). Freman ve Soete sürdürülebilir kalkınmayı "*doğal kaynakları, yenilenemeyecek hale getirmeden ve çevreyi geriye dönüşü olmayacak şekilde tahrip etmeden, bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını gelecek kuşaklara nakleden bir iktisadi sistem*" olarak tanımlamışlardır (Tıraş, 2012:60).

Sürdürülebilir kalkınma, kalkınmanın devamlılığını sağlamayı ifade etmektedir. Buna göre kalkınma anlık ya da kısa süreli değil süreklilik taşımalı, sürdürülebilir olmalıdır (Kaypak, 2012:22). Ancak bu sürdürülebilirlik kaynakların yalnızca akılcı yöntemler kullanılarak yönetilmesi ile sağlanabilir. İnsan sağlığı ve doğal dengeye zarar vermeden iktisadi kalkınmayı sağlayacak akılcı yöntemler kullanmak ve bu sayede gelecek nesiller için yaşanabilir doğal ve sosyal bir çevre bırakmak sürdürülebilir kalkınmanın kendisidir (Tıraş, 2012:60).

Sürdürülebilir kalkınma ile ilgili yapılan kavramsal tanımlama çalışmalarına Daly (2006) farklı bir boyut getirmektedir. Sürdürülebilir kalkınmada sürdürülmesi gerekenin ne olduğu sorusundan hareketle kavramı tanımlamaya çalışan Daly'e (2006) göre bu sorunun iki temel cevabı vardır. Bu cevaplardan ilki faydadır. Gelecek nesillerin faydası (kişi başına düşen fayda) azalmamalı, gelecek nesiller fayda ve mutluluk açısından en az bugünün nesli kadar iyi durumda olmalıdır. İkinci cevap ise fiziksel verimin devam etmesi gerekliliğidir. Diğer bir deyiş ile doğal kaynakların fiziksel akışının devam etmesi gerekmektedir (Daly, 2006:39). Bir kalkınma stratejisinin, sosyoekonomik gelişmeler ve çevre arasında iyi bir ilişki oluşturmadan uygulanması halinde bugünün ihtiyaçları karşılanabilir ancak gelecek için aynı şeyi söylemek mümkün olmayacaktır. Çünkü böyle bir stratejinin getireceği büyümenin doğaya ne kadar zarar vereceğinin bilinmesi mümkün değildir. Ekonomik ve sosyal yapı ile doğanın etkileşiminin bütüncül bir şekilde değerlendirilmesi, gelecek nesillerin de en az bugünküler gibi kalkınmanın sağladığı fırsatlardan eşit bir şekilde faydalanması sürdürülebilir kalkınmanın temel felsefesini oluşturmaktadır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2022).

Sürdürülebilir kalkınma insan ile doğa ve insan ile insan arasında etkili bir uyum sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amacın gerçekleşebilmesi için diğer bir deyişle sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için şu hususların varlığı gereklidir (Bilgili, 2017:562);

- İyi ve etkili bir siyasal sistem,
- Sürdürülebilir biçimde üretim fazlası ve teknik bilgi sağlayabilecek bir ekonomik sistem,
- Kalkınma sorunlarına karşı çözüm odaklı yaklaşan bir sosyal sistem,
- Doğaya saygı gösteren bir üretim sistemi,
- Sürekli yeni çözümler üretebilecek bir teknolojik sistem,
- Etkili bir uluslararası sistem,
- Esnek bir yapı arz eden ve sürekli kendini geliştiren, düzelten bir yönetim sistemi.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere sürdürülebilir kalkınma; bugünü ve geleceği içine alan, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını da düşünme sorumluluğunu bugünkü nesle yükleyen, doğaya, insana ve gelecek nesillere saygıyı temel alan bir anlayışı ifade etmektedir.

4.1. Sürdürülebilir Kalkınmanın Boyutları

Sürdürülebilir kalkınma, klasik iktisat anlayışındaki gibi sadece ekonomik büyümeyi esas alan bir anlayış değildir. Bu kalkınma modelinde ekonomik gelişmenin yanında bireylerin sosyal yönden kazanımlar elde etmesi ve gelişmesi, doğanın ve doğal kaynakların korunması da gereklidir. Bu açıdan bakıldığında sürdürülebilir kalkınmanın temelde ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç boyuttan oluştuğu söylenebilir.

Kalkınma kavramı doğası gereği ekonomi ile doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple kalkınmanın sürdürülebilmesi için ekonomik boyut önemlidir. Sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik boyutu, ekonomik büyümenin devam etmesi için gereken enstrümanların tükenmesini engelleyerek bu enstrümanların (çoğunlukla doğal kaynaklar) gelecek zamanda da üretilebilmesi, kullanılabilmesi ile ilgilidir. Bunun dışında ekonomik büyüme için lokomotif olan üretimin devam ettirilmesi, ekonomik bozulmaya sebebiyet verecek kontrolsüz borçlanmanın önlenmesi, tarım ve sanayi gibi üretim alanlarının gelecekte olumsuz etkilenmemesi sürdürülebilir kalkınma için önemli unsurlardır (Şahin ve Kutlu, 2014:56).

Ekonomik kalkınma kıt kaynakların etkili ve verimli kullanılması ile mümkündür. Bu durum sürdürülebilir kalkınmanın çevresel boyutuna dikkat çekmektedir. Sürdürülebilir bir kalkınma için ekosistemlerin dengeli olması gereklidir. İçinde bulunduğumuz ekosistem zengin bir biyoçeşitliliğe sahiptir. Sürdürülebilirlik için bu biyoçeşitliliğin korunması önemlidir. Bu hem bugünün kalkınması için geçerlidir hem de sürdürülebilir kalkınmanın gelecek nesilleri de düşünen felsefesi gereği gelecek nesillere de en az bugünkü kadar bir çeşitlilik bırakmak için gereklidir (Gürlük, 2010:87).

Sürdürülebilir kalkınmanın bir diğer boyutu sosyal boyuttur. Bu boyut toplumsal yaşamın ve bireyin yaşam standartlarının üst düzeye çıkarılması ile ilgilidir. Modern anlayış artık ekonomik büyümenin salt ekonomik unsurlar ile gerçekleşmeyeceğini sürdürülebilir bir kalkınma için toplumsal gelişmelerin de önemli olduğunu savunmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik, bireyin sağlık, eğitim, barınma, hak ve özgürlükler, eşitlik gibi gereksinimlerinin karşılanması ve bu durumun gelecekte de devam ettirilmesi anlamına gelmektedir (Akgül, 2010:157).

Sürdürülebilir kalkınmanın boyutları arasında tanımlanması en zor olanı sosyal sürdürülebilirliktir. Çünkü ülkeden ülkeye değişen ekonomik, sosyal ve kültürel koşullar tek tip bir sosyal sürdürülebilirlik tanımını yapmayı zorlaştırmaktadır. Ancak genel anlamı ile toplumsal değerlerin ve sosyal ilişki ve sosyal kurumların devam ettirilmesi şeklinde bir tanımlama yapmak mümkündür. Toplumun uyumunun ve ortak hedefler doğrultusunda çalışma yeteneğinin sürdürülmesi, sağlık ve esenlik düzeyinin artırılması, beslenme ve barınma gibi temel ihtiyaçların karşılanması, eğitim ve benzeri bireysel ihtiyaçların karşılanması da sosyal sürdürülebilirlik olarak ifade edilebilir (Moldan vd., 2012:5).

4.2. Sürdürülebilir Kalkınmanın Tarihsel Gelişimi

Tarih boyunca insanoğlunun gelişimine paralel olarak insan ile doğa arasındaki ilişki bozulmuştur. Antik medeniyetler (Roma, Yunan, Mısır) toprağın veriminin azalması, susuzluk, çölleşme sorunları yaşamış, Platon gibi filozoflar daha milattan önce madenciliğin, ağaç kesmenin, çiftçiliğin doğanın tahrip edilmesine sebep olduğunu ifade etmişlerdir. 16. yüzyılda madenciliğin doğal yaşama zarar vermesi, 18. yüzyılda deniz ticaretinin ve dolayısıyla gemi imalatının artması sebebiyle kontrolsüz ağaç kesimi ve bu sayılanlara benzer faaliyetler sürdürülebilirlik endişelerinin dillendirilmeye başlamasına neden olmuştur. Sürdürülebilirlik kavramı da ilk defa ormancılık sektöründe kontrolsüz ağaç kesimi ve kesilen ağaçların yerine yenilerinin dikilmemesi üzerine kullanılmıştır (Bilgili, 2017:260). 18. yüzyıl ayrıca nüfus artışının da sürdürülebilirliği olumsuz etkilediği söylemlerinin ortaya çıktığı bir dönemdir. Maltus bu dönemde nüfus artış oranı ile doğal kaynakların sürdürülebilirliği arasında bir ilişki kurmuş ve nüfusun geometrik olarak arttığını ancak doğal kaynakların aritmetik olarak arttığını ifade ederek bu durumun doğal kaynakların sürdürülebilirliğini imkânsız kıldığından bahsetmiştir (Sabbağ, 2020:43).

18. yüzyıl Sanayi Devrimi ile üretim hiç olmadığı kadar artmış bu durum da doğal olarak çevre üzerinde ciddi olumsuzlukları tetiklemiştir. Ancak bu dönemde hâkim klasik iktisat anlayışı doğal kaynakların sınırsız olduğu düşüncesini yaymış ve dünya artan çevre sorunlarına ilgisiz kalmıştır (Kaypak, 2012:22). 20. yüzyıl insanlık

tarihinin gördüğü en kanlı savaşlardan birine II. Dünya Savaşına sahne olmuştur. Bu savaş dünya genelinde ciddi yıkımlara sebep olmuş ayrıca dünya ekonomisi derinden sarsılmıştır. Savaş sonrası süreçte başlayan yeniden toparlanma çalışmaları ile birlikte kontrolsüz nüfus artışı ve endüstriyel gelişmeler tüketimi önceleyen ve doğayı önemsemeyen bir anlayışı hâkim kılmıştır. Bu durum 1960'lı yıllarda doğanın, kalkınma ve çevre arasındaki sıkı ilişkinin göz ardı edilmesi sebebiyle tahrip edildiğinin ve ortaya çıkan çevre felaketlerinin ekonomik kalkınmayı olumsuz etkilediğinin fark edilmesi ile değişime uğramıştır (Ozmehmet, 2008:2).

1970'li yılların başlarında Roma Kulübü tarafından "*Büyümenin Sınırları*" başlıklı bir rapor yayımlanmıştır. Raporda ekonomik kalkınmanın doğaya zarar verdiği ve ekonomi ile çevre arasında bağımlı bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir. Bu raporun ardından Stockholm'de Birleşmiş Milletler tarafından bir konferans düzenlenmiştir. "*Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı*" adı altında düzenlenen bu konferans ile "*Birleşmiş Milletler Çevre Programı*" kurularak sürdürülebilir kalkınmanın temelleri atılmıştır. Konferans sonunda yayımlanan bildiri de çevrenin taşıma kapasitesine dikkat çekilerek ekonomik ve sosyal gelişmenin çevre ile ilişkisinden bahsedilmiştir (Bozdoğan, 2010:1015-1016).

Sürdürülebilir kalkınma ile ilgili en önemli uluslararası etkinlik yine Birleşmiş Milletler tarafından gerçekleştirilmiştir. BM tarafından kurulan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, 1987 yılında yayınladıkları "*Ortak Geleceğimiz*" başlıklı raporunda sürdürülebilir kalkınmayı ilk kez tanımlayarak dünya kamuoyunun dikkatini çekmiştir. Brundtland Raporu olarak da bilinen raporda sürdürülebilir kalkınma "*bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan kalkınma*" olarak tanımlanmıştır. (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2022; Saraç ve Alptekin, 2017:21).

Ekonomik büyüme ile doğanın korunması arasındaki ters orantının uluslararası platformlarda dillendirilmesi, sürdürülebilir bir kalkınmanın nasıl olabileceği ile ilgili çalışmaları hızlandırmıştır. Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinde 1992 yılında düzenlenen BM Çevre ve Kalkınma Konferansına 178 ülke temsilcisi katılmış konferans sonunda yayımlanan "*Gündem 21*" raporu ile sürdürülebilir kalkınmanın kapsamı genişlemiştir. Ayrıca bu konferansta BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi ile BM Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi de imzaya açılmıştır. Sürdürülebilir kalkınma için, tarım ve kırsal alanların, dağ ve ormanların geliştirilmesinin, sürdürülebilir kalkınma ile ulaşım, kentleşme, yönetim gibi kavramlar arasında ilişki kurulmasının önemine dikkat çekilmiştir (Bozdoğan, 2010:1019). 1992 yılında gerçekleştirilen Rio konferansının devamında 1997 yılında Rio+5, 2012 yılında Rio+20 konferansları düzenlenmiştir. Rio+20 zirvesinde sürdürülebilir kalkınma için yol haritası belirlenmiştir. 2000 yılında BM Bin Yıl Zirvesi düzenlenerek 2015 yılına kadar gerçekleştirilmesi hedeflenen "*Binyıl Bildirisi*" kabul edilmiştir. "*Binyıl Kalkınma Hedefleri*" sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin devletlerin politika ve programları ile uyumlu hale getirilmesi, çevre ile ilgili kayıpların tersine çevrilmesi, biyoçeşitliliğin korunması, sağlıklı içme suyuna erişimin artırılması konularını içermesi bakımından önemlidir. 2015 yılında New York'ta düzenlenen zirvede "*Binyıl Kalkınma Hedefleri*"nin devamı niteliğinde, 17 hedef ve 169 alt hedef belirlenmiş ve "*Gündem 2030: BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)*" kabul edilmiştir (T.C. Dışişleri Bakanlığı, 2022).

5. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI (KÜRESEL AMAÇLAR)

1960'lara kadar yerel ölçekte görülen çevre sorunlarının artarak küresel bir sorun haline gelmesi sonrası başlayan sürdürülebilir kalkınma girişimleri 1970'lerde uluslararası bir boyut kazanmış ve günümüzde çok daha somut bir hal almıştır. Tarihsel gelişimi içerisinde sürdürülebilir kalkınmayı esas alan uluslararası çalışmalar incelendiğinde somut hedeflerin belirlenmesi ve 189 devlet tarafından kabul edilmesi açısından "*Binyıl Kalkınma Hedefleri*" önemli bir dönüm noktasıdır. 2000 yılında 189 devlet temsilcisinin onayladığı "*Binyıl Bildirisi*" özgürlük, eşitlik, dayanışma, hoşgörü, doğaya saygı, ortak sorumluluk, barış, silahsızlanma, yoksullukla mücadele gibi konularda uluslararası çalışmaların hayata geçirilmesi açısından bir milat olarak kabul edilmektedir (Akyıldız, 2011:47-49).

2015 yılında Binyıl Kalkınma Hedefleri'nin gerçekleşip gerçekleşmediğinin tespit edilmesi amacıyla BM tarafından "*Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi*" düzenlenmiş, bu zirvede hedeflerin henüz istenen düzeyde gerçekleşmediği ifade edilerek mevcut sorunların çözümü için daha kapsayıcı hedeflerin belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu amaçla 193 ülkenin imzası ile 17 temel amaç ve 169 hedeften oluşan 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) kabul edilmiştir. Küresel Amaçlar olarak da ifade edilen SKA, "*2015 yılında Birleşmiş Milletler tarafından yoksulluğu sona erdirmek, gezegeni korumak ve 2030 yılına kadar tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak için evrensel bir eylem çağrısı*" olarak kabul edilmiştir (UNDP, 2022a). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları belirlenirken sürdürülebilir kalkınmanın daha önce bahsettiğimiz çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları bir arada düşünülmüştür. SKA'nın kalkınmada sürdürülebilirliği temel

aldığı, toplumsal, çevresel ve ekonomik endişelerin herkesin ortak sorunu olduğu gerçeğinden yola çıkarak belirlendiği söylenebilir (Peşkirioğlu, 2016:7-8).

BM'nin belirlediği amaçların birçoğu kendi içinde tartışılır olsa da genel hatlarıyla dünyanın birçok yerinde yaşanan sorunlara işaret ettiği gözlemlenmektedir. Her ne kadar ifade edilen ve mücadele edilmesi gerektiği söylenen amaçlar için uluslararası kuruluşların, devletlerin veya özel sektör temsilcilerinin başarılı bir sonuca vardıkları ve sorunu ortadan kaldırmayı başardık diyebileceği bir durum yaşanmasa da konuyu hedef göstermek ve dünya kamuoyunda tartışılır hale getirmek bile başarı sayılabilmektedir. Özellikle eşitsizlikler, açlık, yoksulluk, sağlıklı yaşam, eğitim, enerji, iklim, sanayi, ekonomik büyüme, barış, adalet gibi hayati konulara değinen BM raporu devletlerin birlikte işbirliği yapmaları hususuna da dikkat çekmektedir.

5.1. Dünyada ve Türkiye'de Durum

2015 yılında kabul edilen ve 2030 yılına kadar gerçekleştirilmesi gereken 17 hedef için bir yol haritası niteliğinde olan 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilgili ilerlemeler her yıl UNDP tarafından raporlanmaktadır. Hedeflerin belirlenmesi elbette önemli bir adımdır ancak bu hedeflerin ne derece gerçekleştirildiğinin de takip edilmesi gerekmektedir. Her yıl yayınlanan SKA Endeks ve Gösterge Tabloları incelendiğinde kabul edildiği 2015 yılından bu güne sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilme oranlarında ilk kez 2020 yılında bir gerileme yaşandığı görülmektedir. Bu gerilemede esas sebebin COVID-19 salgını olduğu söylenebilir. COVID-19 salgını sadece bir sağlık krizine sebep olmamış aynı zamanda dünya genelinde ekonomik bir krize de sebep olmuştur. Bu kriz doğal olarak sürdürülebilir kalkınma faaliyetlerini de sekteye uğratmıştır (UN SDSN, 2022).

Sürdürülebilir Kalkınma Raporu, SKA'ya uymayı taahhüt eden ülkelerin ilerleme durumlarını, eksiklikleri ve aksaklıkları raporlayarak sürdürülebilir kalkınma faaliyetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. 2021 yılında yayınlanan rapor incelendiğinde sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesi noktasında en yüksek performansı sergileyen ülkelerin İskandinav Ülkeleri olduğu görülmektedir. Gelişmiş ülkelerin listenin üst sıralarında olması, onları geliştirmekte olan ülkelerin takip etmesi ülkelerin ekonomik yapıları düşünüldüğünde beklenen bir durumdur. 165 ülkenin performanslarının gösterildiği son raporda Türkiye 70. sırada yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda bazı ülkelerin hedefleri gerçekleştirme skorları görülmektedir (Sachs vd., 2021).

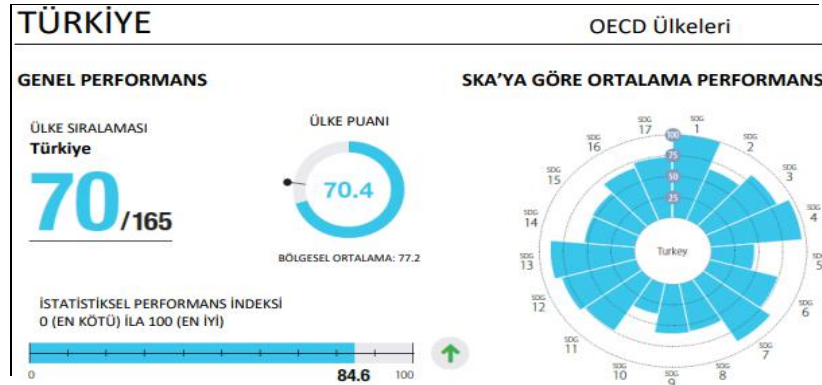
Tablo 1. Ülkelerin Hedef Gerçekleştirme Skorları Sıralaması

Rank	Country	Score
1	Finland	85.9
2	Sweden	85.6
3	Denmark	84.9
4	Germany	82.5
5	Belgium	82.2
6	Austria	82.1
7	Norway	82.0
8	France	81.7
9	Slovenia	81.6
10	Estonia	81.6
17	United Kingdom	80.0
18	Japan	79.8
21	Canada	79.2
32	United States	76.0
46	Russian Federation	73.8
57	China	72.1
61	Brazil	71.3
70	Turkey	70.4
164	South Sudan	38.9
165	Central African Republic	38.3

Raporda her ne kadar ilk sıralarda İskandinav ülkeleri olsa da son yapılan değerlendirmeler ışığında söz konusu ülkelerin dahi 2030 yılına kadar tüm hedefleri tamamen gerçekleştiremeyeceği öngörülmektedir. Raporda 2015 verileri ile karşılaştırıldığında Bangladeş, Fildişi Sahilleri ve Afganistan'ın en fazla ilerlemeyi gösterdiği görülürken Venezuela, Tuvalu ve Brezilya'nın en fazla gerileyen ülkeler olduğu görülmektedir (UN SDSN, 2022).

2021 Sürdürülebilir Kalkınma Raporu'nda Türkiye'nin bir önceki yola göre performansını arttırdığı, hedeflerin bazılarında kayda değer ilerlemeler gerçekleştirdiği görülmektedir. Özellikle Türkiye'nin 1 (yoksulluğa son), 4 (nitelikli eğitim), 7 (erişilebilir ve temiz enerji) ve 13. (iklim eylemi) hedefler ile ilgili ilerlemeleri dikkat çekmektedir.

Tablo 2. Türkiye Ülke Profili



Kaynak: Sachs vd., 2021:450.

Hedefler bazında performans değerlendirme ve trendler incelendiğinde Türkiye'nin eşitsizliklerin azaltılması hedefinde gerileme olduğu, iklim eylemi, suda ve karada yaşam, barış, adalet ve güçlü kurumlar gibi başlıklarda bir önceki döneme göre duraklama olduğu dikkat çekmektedir.

5.2. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına Yönelik Eleştiriler

2015 yılında BM Genel Kurulunda 193 ülkenin imzası ile kabul edilen ve 2016 yılı başında yürürlüğe giren Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, küresel bir sürdürülebilir kalkınma inşa etmeyi temel amaç edinerek bu temel amaç çerçevesinde tüm insanlığın barış içerisinde yaşamasını temin ederek aynı zamanda refahını arttırmayı, dünyadaki her kesim için yoksulluğa son vermeyi ve tükenmeye yüz tutmuş gezinimizi korumayı hedeflemektedir. Bu amaçla 17 hedef belirlenmiş ve bu hedeflere 2030 yılına kadar ulaşılması kararlaştırılmıştır. Sürdürülebilir kalkınmanın küresel ölçekte sağlanabilmesi için bir yol haritası niteliğinde olan bu amaçların belirlenmesi birçok açıdan olumlu bir gelişmedir. SKA'lar en başta birçok ülke tarafından imza altına alınması açısından önemlidir. Bu sürdürülebilir kalkınma için küresel bir işbirliğinin sağlandığının göstergesidir. Ayrıca belirlenen 17 hedef sürdürülebilir kalkınmanın sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarını kapsayan bir rehber niteliğindedir. Uygulamayı taahhüt eden üye ülkeler için sağlam bir politika çerçevesi sunan SKA'nın kabul edildiği yıldan bu yana birçok alanda olumlu gelişmeler yarattığı görülmektedir.

SKA'nın olumlu taraflarının yanında eleştiriye açık birçok noktası da bulunmaktadır. Bu konudaki eleştiriler incelendiğinde eleştirilerin büyük bir bölümünün bu amaçların gerçekleştirilebilir olmaktan uzak ve ölçülemez oldukları ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu eleştirileri yapanlar için SKA'lar net bir öncelik ortaya koyamadığı gibi hedeflere nasıl ulaşılabileceğine dair herhangi bir teori de sunmayan bir listedir. Bu listede "yoksulluğun tüm biçimleri ve boyutları ile sona erdirilmesi", "evrensel sağlık sigortası", kadınlar ve kız çocuklarına karşı her türlü ayrımcılığın ortadan kaldırılması gibi ulaşılamaz ve ölçülemez hedeflerin nasıl gerçekleştirilebileceği ile ilgili belirsizlikler bulunmaktadır (Swain ve Yang-Wallentin, 2019:96-97). Hedefler ölçülebilir dahi olsa ülkelerin hedefleri gerçekleştirme düzeylerini belirleyebilecek sağlıklı bir veri akışı bulunmamaktadır. Genel olarak ekonomi ile ilgili göstergelere ilişkin veriler birçok ülkede kolay bulunurken, çevresel ve sosyal göstergelere ilişkin veriler genelde eksik ve kalitesizdir (Swain, 2017:351). Tulder ve arkadaşlarına göre (2021:3) SKA içerisinde bulunan 231 göstergeden 72'si ile ilgili ülkeler tarafından veri derlenmemektedir. 62 gösterge ile ilgili ise ülkelerin veri toplama noktasında bir metodolojisi ya da standardı bulunmamaktadır.

SKA için bir başka eleştiri hedeflerin çok kapsamlı olmasıdır. Bu durum da hükümetlerin hedefleri gerçekleştirmek için yeterli tahsisatta bulunamamasına neden olmaktadır. Yetersiz maddi kaynaklar sebebiyle hükümetler önemli konuları ele almaktansa başarılı görünebilmek için daha kolay gerçekleştirilebilir hedeflere

odaklanmaktadır (Carant, 2016:18). Aslında bütçe konusu başlı başına bir sorundur. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nda yer alan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi büyük oranda parasal kaynaklarla ilişkilidir. 2021 yılı Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilgili ilerleme raporları incelendiğinde henüz bir çok ülkenin bütçelerinde SKA'dan hiç bahsetmediği ya da sadece genel hatları ile bahsettiği görülmektedir. Bu durum da hala bazı ülkelerin SKA için kaynak aktarmakta isteksiz olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için ciddi bir kaynak ihtiyacının olduğu açıktır. Kaynak aktarımının yetersiz olması SKA politikalarına yeterli önemin verilmediğini göstermektedir. Bu konuda yapılan bir araştırma, araştırmaya dâhil olan 48 ülkeden sadece 20'sinin bütçelerinde SKA'dan bahsettiğini göstermektedir. Bunun yanında son yayınlanan raporda Rusya ve ABD gibi ülkelerin hala kapsamlı bir SKA strateji oluşturmadığı da dikkat çekmektedir (Sachs vd., 2021:41-43).

SKA ile ilgili önemli bir eleştiri de hedeflerin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için ortak olması ile ilgilidir. SKA hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik uygulanan politikalar incelendiğinde gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelere ayrıştığı görülmektedir. Gelişmekte olan ülkeler ekonomik ve sosyal faktörleri önceleyen politikalar geliştirirken gelişmiş ülkeler daha çok sosyal ve çevresel faktörlere odaklanmaktadır (Swain ve Yang-Wallentin, 2019:96).

SKA'da yer alan bazı hedeflerin gerçekleştirilmesi düşünüldüğü gibi faydalı olmayabilir. Copenhagen Consensus Centre'nın öncülüğünü yaptığı bir araştırmada hedeflerin fayda-maliyet analizi yapılmış ve bazı hedeflere ulaşmak için gösterilecek çabanın ve harcanacak kaynağın hedefin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak faydaya kıyasla çok daha fazla olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan SKA hedeflerinin gerçekleştirilmesinin önündeki en büyük engellerden biri maddi kaynaktır. SKA'yı eleştirenlerin bir kısmı için bu hedefler finansal olarak sürdürülemezdir. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için 2030 yılına kadar ihtiyaç duyulan maddi kaynağın 2-3 trilyon dolar olacağı tahmin edilmektedir. Bu rakam dünya GSYİH'sının yüzde 4'üne, yıllık küresel tasarrufun yüzde 15'ine denk gelmektedir. Bu maddi kaynağın sağlanması oldukça güç görünmektedir (Swain, 2017:343).

SKA ile ilgili bir diğer eleştiri konusu, söz konusu belgenin herhangi bir yaptırımının olmamasıdır. Her ne kadar birçok ülke hedefleri uygulamayı taahhüt etse de bu hedeflerin uygulanmaması halinde bir yaptırım söz konusu değildir. SKA'nın gönüllü hedefler olarak tasarlanmaları sebebiyle herhangi bir yaptırım ya da yaptırım mekanizması bulunmamaktadır. Diğer taraftan söz konusu amaçların gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmesinde birçok paydaşın katkısı gereklidir. SKA'nın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için sadece politika yapıcılara değil sivil toplum örgütlerine, özel sektöre ve çok uluslu işletmelere de büyük iş düşmektedir. Her şeyden önce bu sayılan paydaşların ortaklaşa çalışması önemlidir. Ancak araştırmalar özel sektör ve çok uluslu işletmelerin hedefleri teşvik etmek bir yana hedefleri benimsemede dahi oldukça yavaş olduğunu göstermektedir (Tulder vd., 2021:2-3).

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na marjinal grupların da eleştirileri bulunmaktadır. Carant'a göre (2016:19) hem "*Binyıl Kalkınma Hedefleri*" hem de devamı niteliğindeki Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları BM'nin marjinal sesleri bir araya getirme amacıyla tasarladığı yöntemlerdir. Bu yöntemler klasik ekonomik paradigmlar (keynesçi veya neoliberal) karşısında eleştirel bir tutum sergileyen grupların paradigmlarını yumuşatmayı amaçlamaktadır. Arka planda söz konusu hedeflerin güç çıkarlarının kendi konumlarını, kendi tercih ettikleri ekonomik tarzları ortaya koyabileceği, sürdürebileceği ve savunabileceği fırsatçı bir araç olarak hizmet ettiği sürece yoksulluğun ortadan kaldırılması tamamen hayaldir. Bu konuda bir eleştiri de çevrecilerden gelmektedir. Kopnina'ya (2020:5) göre yoksulluğu ve açlığı azaltmak değer verilmesi gereken hedeflerdir. Ancak bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için teknolojik araçlar ve ekonomik yolların gerekliliği biyoçeşitliliği olumsuz etkileyecektir. SKA insan merkezlidir. Bu sebeple insan olmayanların ihtiyaçlarını, ekolojik adaleti ve biyosferik eşitlikçiliği göz ardı etmektedir. Ayrıca her ne kadar bu amaçlar değerli olsa da temelde tüketicilerin küresel ölçekte yaygınlaştırılması amacıyla kullanılan bir kılıftır. Sürdürülebilir kalkınma çelişkili bir kavramdır. Çünkü sonu olan bir gezegende sonsuz bir ekonomik büyümeyi, sosyal adaleti ve çevreyi korumayı bir arada sağlamak bir yanılsamadır.

SKA 2030 yılına kadar gerçekleştirilmesi amaçlanan hedeflerden oluşmaktadır. Bu hedeflerin gerçekleşmesi halinde yeni hedeflerin ve yeni bir politika belgesinin hazırlanacağı şüphesizdir. Bu durum sürdürülebilir kalkınmanın uzun süreli bir iş olduğunu göstermektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın uzun süreli olması beklenmedik krizlerin etkilerine maruz kalınmasına zemin hazırlamaktadır. Nitekim 2019 yılında ortaya çıkan COVID-19 pandemisi sürdürülebilir kalkınmayı küresel anlamda olumsuz etkileyen beklenmedik bir krizdir. COVID-19 pandemisi bir sağlık krizi olmanın yanında küresel bir ekonomik krizin de tetikleyicisi olmuştur. Bu kriz anında ülkelerin ilk vazgeçtiği konu sürdürülebilir kalkınma politikaları olmuştur. SKA ilerleme raporları 2015 yılından bugüne kadar sadece pandemi döneminde sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilme

düzeylerinde bir gerileme olduğunu göstermektedir. Ayrıca Şubat 2021 yılında yapılan bir araştırmada COVID-19 salgını ile ilgili ulusal kurtarma planı bulunan 35 ülkeden sadece 14'ü planlarında SKA'dan bahsetmiştir. Araştırma bu ülkelerin planlarında SKA'dan sadece genel anlatıda yer verdiğini de ortaya koymuştur (Sachs vd., 2021:44). Bu durum özellikle iki konuyu önemli kılmaktadır. Bunlardan ilki uzun vadeli planlar yaparken beklenmedik krizlerin olabileceğinin göz ardı edildiği ikincisi ise sürdürülebilir kalkınma politikalarının kriz anlarında ilk askıya alınacak politikalar olduğudur.

Son olarak SKA hedeflerine ulaşmada toplumsal davranış değişikliği ve hedeflerin toplumsal meşruiyeti oldukça önemlidir. Ancak hedefler incelendiğinde özellikle hedeflerin toplum tarafından benimsenmesi ve nihayetinde davranış değişikliğinin sağlanmasına yönelik politikalar yönünden eksik olduğu dikkat çekmektedir.

6. SONUÇ

Yakın tarihe kadar kalkınmanın tek boyutlu bir kavram olarak tanımlanması, sadece ekonomik büyümenin gelişme olarak kabul edilmesi, kalkınma için kişi başına düşen gelirin bir ölçüt olarak kabul edilmesi bugün bir yanlışlık olarak ifade edilmektedir. Çünkü sadece ekonomik ölçütlerin gelişme olarak tanımlanmasının, dünyadaki açlık sorununa, işsizlik sorununa çare olamadığı birçok çalışma ile ortaya konulmuştur. Bunların dışında ekonomik göstergelerdeki iyileşmelerin insana yaraşır bir hayat sunmadığı, eşitlik, adalet gibi talepleri karşılayamadığı, doğal kaynakların gelecek nesillere aktarılamadığı da uluslararası platformlarda sıklıkla dile getirilmektedir.

Kalkınmanın sürdürülebilir olması gerektiği fikri bugün dünyanın tamamına yakını tarafından benimsenmiştir. Bu konudaki uluslararası anlaşmaların, bildirimlerin çok sayıda ülke tarafından imza altına alınması bunun en açık göstergesidir. “*Gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden, bugünün ihtiyaçlarını karşılamak*” olarak tanımlanan sürdürülebilir kalkınma anlayışı klasik iktisat teorisinin aksine kalkınmanın çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları ile ele alınması halinde küresel olarak refahın sağlanacağını savunmaktadır. Bu kapsamda birçok uluslararası faaliyet gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerden biri olan “*2030 Küresel Kalkınma Amaçları*” sürdürülebilir kalkınmanın küresel anlamda hayata geçirilebilmesi için gerçekleştirilen en kapsamlı çalışmadır. Söz konusu hedefler; dünyada yoksulluğu, açlığı, işsizliği, eşitsizliği, şiddeti azaltmak, dünyadaki her bireye sürdürülebilir kentlerde yaşama, kaliteli hizmet alma, insan onuruna yaraşır bir şekilde yaşama ve doğaya saygı duyarak onu koruma misyonları üzerine inşa edilmiştir.

Küresel bir sürdürülebilir kalkınma amacıyla yapılan uluslararası anlaşmalar ve çalışmalarla olumlu sonuçlar alındığı görülmektedir ancak COVID-19 gibi beklenmedik küresel felaketlerin bu çalışmaları olumsuz etkilediği ve dünyanın bu tip felaketler karşısında hazırlıksız olduğu da bir gerçektir. COVID-19 ve benzeri olası felaketlerin sürdürülebilir kalkınmayı sekteye uğratmaması için hedeflerin revize edilmesi ve hatta sadece bu tip beklenmedik durumlar için ulusların hazırlıklı olmaları ile ilgili yeni hedefler belirlenmesi oldukça önemlidir. Diğer taraftan her ne kadar 2030 hedefleri dünya genelinde sorunların çözümüne katkı sağlasa da bu katkıyı arttıracak bazı temel noktaların ihmal edildiği görülmektedir. Bu noktalardan en önemlisi toplumsal fikir birliğinin sağlanmasına yönelik çalışmaların eksikliğidir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde özellikle sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşmada en önemli adımlardan biri olan sürdürülebilirlik konusunda toplumda genel bir fikir birliği sağlamaya yönelik çalışmaların eksik kaldığı görülmektedir.

Küresel bir sürdürülebilir kalkınma için SKA'nın önemli bir politika çerçevesi olduğu açıktır ancak bu politika belgesine çok ciddi eleştiriler bulunmaktadır. Eleştiriler incelendiğinde birçok yönde eleştirilerin haklılık payı olduğu görülmektedir. Özellikle ülkelerin sosyo-ekonomik durumlarının göz ardı edilmesi, hedeflerin finansal olarak sürdürülebilir görünmemesi, belirlenen hedeflerin kapsamının geniş olması sebebiyle gelişmekte olan ülkelerin bu hedefleri gerçekleştirme noktasında kaynak yetersizliği ile mücadele edecek olması, kimi hedeflerin ölçülebilir standartta olmaması yönündeki eleştirilerin dikkate alınması SKA'nın başarısı için gerekli görülmektedir.

KAYNAKÇA

- AKGÜL, Urungu (2010), "*Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı*", **Antropoloji Dergisi**, S.24, ss.133-164.
- AKYILDIZ, Fulya (2011), "*Binyıl Kalkınma Hedefleri, İnsan Hakları ve Demokrasi*", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.2(14), ss.39-60.
- ALAGÖZ, Mehmet (2004), "*Sürdürülebilir Kalkınmanın Paradigması*", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.4(8), ss.1-23.
- BAŞPINAR, Anıl ve ÖZVARIŞ, Şevkat Bahar (2021), "*Covid-19'un Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Üzerine Etkileri*", **Sağlık ve Toplum Dergisi**, S.31(2), ss.3-13.
- BİLGİLİ, Muhammed Yunus (2017), "*Ekonomik, Ekolojik ve Sosyal Boyutlarıyla Sürdürülebilir Kalkınma*", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.10(49), ss.559-569.
- BM TÜRKİYE (2022), "*Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları*", **BM Türkiye Kurumsal Web Sayfası**, 25 Mayıs 2022, <https://turkey.un.org/tr/sdgs/10> (Erşim Tarihi: 03.08.2022).
- BOZLOĞAN, Recep (2010), "*Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı*", **Journal of Social Policy Conferences**, S.50, ss.1011-1028.
- CARANT, Jane Briant (2016), "*Unheard Voices: A Critical Discourse Analysis of the Millennium Development Goals Evolution into the Sustainable Development Goals*", **Third World Quarterly**, S.38(1), ss.16-41.
- DALY, Herman E. (2006), "*Sustainable Development: Definitions, Principles, Policies*", **The Future of Sustainability** (Ed. Marco Keiner), Springer Publisher, Dordrecht, ss.39-53.
- DU PISANI, Jacobus A. (2006), "*Sustainable Development – Historical Roots of the Concept*", **Environmental Sciences**, S.3(2), ss.83–96.
- GLADWIN, Thomas N., KENNELLY, James J. ve KRAUSE, Tara-Shelomith (1995), "*Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research*", **Academy of Theory and Research**, S.3(3), ss.874-907.
- GÜRLÜK, Serkan (2010), "*Sürdürülebilir Kalkınma Gelişmekte Olan Ülkelerde Uygulanabilir Mi?*", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.5(2), ss.85-99.
- KAYPAK, Şafak (2012), "*Ekolojik Turizm ve Sürdürülebilir Kırsal Kalkınma*", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.14(22), ss.11-29.
- KOPNINA, Helen (2020), "*Education for Sustainable Development Goals (ESDG): What is Wrong with ESGDs, and What Can We Do Better?*", **Education Sciences**, S.10(10), ss.261(2-14).
- MEADOWCROFT, James (1997), "*Planning, Democracy and the Challenge of Sustainable Development*", **International Political Science Review**, S.18(2), ss.167-189.
- MOLDAN, Bedrich, JANOUSKOVÁ, Svatava ve Hák, Tomas (2012), "*How to Understand and Measure Environmental Sustainability: Indicators and Targets*", **Ecological Indicators**, S.17, ss.4–13.
- ÖZMEHMET, Ecehan (2008), "*Dünyada ve Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları*", **Yaşar Üniversitesi E-Dergisi**, S.3(12), ss.1853-1876.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin (2016), "*2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri: Küresel Verimlilik Hareketine Doğru*", **Anahtar Dergisi**, S.28(335), ss.4-9.
- SACHS, Jeffrey D., KROLL, Christian, LAFORTUNE, Guillaume, FULLER, Grayson ve WOELM, Finn (2021), **Sustainable Development Report 2021**, Cambridge Press, Cambridge.
- SALAS-ZAPATA, Walter Alfredo, RI'OS-OSORIO, Leonardo Alberto ve CARDONA-ARIAS, Jaiberth Antonio (2016), "*Methodological Characteristics of Sustainability Science: A Systematic Review*", **Environ Dev Sustain**, S.19, ss.1127–1140.
- SARAÇ, Bilal ve ALPTEKİN, Nesrin (2017), "*Türkiye'de İllerin Sürdürülebilir Kalkınma Göstergelerine Göre Değerlendirilmesi*", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, S.13(1), ss.19-49.

- SABBAĞ, Jale (2020), "*Thomas R. Malthus'un ve Karl Marx'ın Yoksulluk ve Nüfus Kavramlaştırması*", **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi**, S.12(1), ss.37-51.
- STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI (2022, 05 25), "*Sürdürülebilir Kalkınma Hakkında Temel Bilgiler*", **T.C. Kalkınma Bakanlığı Sürdürülebilir Kalkınma Kurumsal Web Sayfası**, <http://www.surdurulebilir-kalkinma.gov.tr/temel-tanimlar/> (Erşim Tarihi: 03.08.2022).
- SWAIN, Rajula Bali (2017), "*A Critical Analysis of the Sustainable Development Goals*", **Handbook of Sustainability Science and Research** (Ed. Walter Leal Filho), Springer Publisher, New York, ss.341-355.
- SWAIN, Rajula Bali ve YANG-WALLENTIN, Fan (2019), "*Achieving Sustainable Development Goals: Predicaments and Strategies*", **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, S.20, ss.96–106.
- ŞAHİN, İsmail ve KUTLU, Salih Ziya (2014), "*Cittaslow: Sürdürülebilir Kalkınma Ekseninde Bir Değerlendirme*", **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, S.2(1), ss.55-63.
- T.C. CUMHURBAŞKANLIĞI STRAJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI (2019), **Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Değerlendirme Raporu**, T.C. Cumhurbaşkanlığı Yayını, Ankara.
- T.C. DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI (2022), "*Sürdürülebilir Kalkınma*", **T.C. Dışişleri Bakanlığı Kurumsal Web Sayfası**, 25 Mayıs 2022, <https://www.mfa.gov.tr/surdurulebilir-kalkinma.tr.mfa> (Erşim Tarihi: 03.08.2022).
- TIRAŞ, H. Hayrettin (2012), "*Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Teorik Bir İnceleme*", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.2(2), ss.57-73.
- TOLUNAY, Ahmet ve AKYOL, Ayhan (2006), "*Kalkınma ve Kırsal Kalkınma: Temel Kavramlar ve Tanımlar*", **Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, S.1(2), ss.116-127.
- TORUNOĞLU, Ethem (2004), "*TÜBİTAK Vizyon 2023 Panel İçin Notlar: Sürdürülebilir Kalkınma Paradigması Üzerine Ön Notlar*", **TÜBİTAK Kurumsal Web Sayfası**, 10 Mayıs 2022, https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/csk/EK-16.pdf (Erşim Tarihi: 03.08.2022).
- TULDER, Rob Van, RODRIGUES, Suzana B., MIRZA, Hafiz ve SEXSMITH, Kathleen (2021), "*The UN's Sustainable Development Goals: Can Multinational Enterprises Lead the Decade of Action?*", **Journal of International Business Policy**, S.4, ss.1-21.
- UN SDSN (2022), "*Sürdürülebilir Kalkınma Raporu 2021*", **UN SDSN Corporate Web Page**, 25 Mayıs 2022, <http://unsdsn.boun.edu.tr/sdr2021/> (Erşim Tarihi: 03.08.2022).
- UNDP (2022), "*What are the Sustainable Development Goals?*", **UNDP Corporate Web Page**, 25 Mayıs 2022, <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (Erşim Tarihi: 03.08.2022).
- WCED (1987), **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**, Oxford University Press, Oxford.
- WIERSUM, K. Freerk (1995), "*200 Years of Sustainability in Forestry: Lessons from History*", **Environmental Management**, S.19(3), ss.321–329.

Türkiye’de Milli Parklar ve Uzun Devreli Gelişme Planlarının Arazi Kullanımı ve Yapılaşmaya Yönelik Mevzuat Kapsamında İncelemesi

Investigation of National Parks and Long Term Development Plans in Turkey in the Scope of Legislation on Land Use and Construction

Hasibe KÖRBALTA

Dr., Şehir Plancısı – Bağımsız Araştırmacı
h.boyar@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3206-7309>

Makale Başvuru Tarihi: 03.10.2022

Makale Kabul Tarihi: 26.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Milli Park kavramı Türkiye’de dünya ile paralel olarak 1940’lı yıllarda tanımlanmaya başlanmıştır. 1956 yılında kavramın Orman Kanunu kapsamında mevzuata girmesinin ardından 1958 yılında Yozgat Çamlığı Türkiye’nin ilk Milli Parkı olarak kabul edilmiştir. Türkiye’de hali hazırda 48 milli park bulunmakta olup, planlama mevzuatı uyarınca “Uzun Devreli Gelişme Planları” ile yönetilmektedir. Bununla birlikte son zamanlarda kimi “Uzun Devreli Gelişme Planları” uygulama sürecinde yargı kararlarına konu olurken, kimi milli park alanları ise kontrolsüz yapılaşmaların gerçekleştiği ve milli parkların kaynak değerlerinin korunmadığı gerekçeleriyle kamuoyu gündeminde yer almaktadır. Bu çalışmanın amacı uzun devreli gelişme planlarının planlama mevzuatındaki yerinin incelenmesi, mevzuatta karmaşaya neden olan hükümlerin netleştirilerek tasnif edilmesidir. Çalışmada milli parkların yönetimini sağlayan uzun devreli gelişme planlarının diğer mekânsal planlarla ve korunan alan planlarıyla ilişkisi mevzuat kapsamında (2783 sayılı Milli Parklar Kanunu, 6831 sayılı Orman Kanunu, 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu, Milli Parklar Yönetmeliği, Mekânsal Planlar Yapım Yönetmeliği, Çevre Düzeni Planları vb.) irdelenecektir. Mevzuat uyarınca uzun devreli gelişme planlarının yapımı, onayı ve kapsayıcılığı ile ilgili bilgiler netleştirilerek, planların uygulanmasında netlik bulunmayan noktalar tarifiyecektir. Milli parkların planlanması ve uzun devreli gelişme planlarının kaynak değerlerinin korunmasında daha etkin olmaları ve kamuoyu tarafından daha fazla sahiplenilerek daha başarılı uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için sonuç kısmında öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler:

Milli Parklar,
Uzun Devreli
Gelişme Planları,
Mekânsal Planlar,
Koruma Amaçlı
Planlar,

ABSTRACT

The concept of National Park began to be defined in Turkey in the 1940s in parallel with the world. Yozgat Pine Park was accepted as Turkey's first National Park in 1958, following the concept that entered the legislation within the scope of the Forestry Law in 1956. There are currently 48 national parks in Turkey and they are managed with long-term development plans in accordance with the planning legislation. However, recently, while some long-term development plans have been subject to judicial decisions during the implementation process, some national park areas have been brought to the agenda in the press and social media on the grounds that uncontrolled constructions have taken place and the resource values of national parks have not been protected. The aim of this study is to examine the place of long-term development plans in the planning legislation, to clarify and classify the provisions that cause confusion in the legislation. In the study, the relationship of long-term development plans that provide the management of national parks with other spatial plans and protected area plans is within the scope of the legislation (National Parks Law No. 2783, Forest Law No. 6831, Tourism Promotion Law No. 2634, National Parks Regulation, Spatial Plans Construction Regulation, Environmental Plans etc.).) will be examined. Within the scope of the legislation, information about the construction, approval and inclusiveness of long-term development plans will be clarified, and the points that are not clear in the implementation of the plans will be described. Suggestions will be made for the planning of national parks and long-term development plans to be more effective in preserving their resource values and to realize more successful practices by being more embraced by the public.

Keywords:

National Parks,
Long Term
Development Plans,
Spatial Plans,
Conservation Plans.

1. GİRİŞ

Milli Parklar, bir veya birden fazla ekosistemin ekolojik bütünlüğünü bugün ve gelecek nesiller için korumak, doğal çevrenin işgalini ve sömürülmesini engellemek ve çevreyle uyumlu biçimde bilim, eğitim, rekreasyon ve ziyaretçi aktivitelerinin gelişimini tesis etmek amaçları için ayrılmış (kara/deniz) doğa parçaları olarak tanımlanmaktadır (IUCN, 2011). Türkiye’de hali hazırda 48 adet milli park bulunmakta olup uzun devreli gelişme planları ile yönetilmektedir (Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü, 2022). Bununla birlikte milli parklarda, “Korunan Alanlar”ın ve mevzuatlarının çeşitliliği ile Türkiye’de yaşanan mekânsal planlama hiyerarşisine yönelik değişiklikler sebebiyle kimi zamanlarda yetki ve yöntem karmaşaları yaşanmaktadır. Ortaya çıkan karmaşa sonucunda planlama süreçleri uzayabilmekte ya da planlar yargı kararları ile iptal edilebilmektedir.

Güncel mevzuat doğrultusunda Türkiye’de arazi kullanım ve yapılaşmada yetkisi olan planlar mekânsal strateji planları, çevre düzeni planları ile uygulama imar planları olarak belirlenmişken, Uzun Devreli Gelişme Planları bu hiyerarşi dışında kalmaktadır. Ayrıca özel amaçlı planlar olarak ifade edilen uzun devreli gelişme planlarının; çevre düzeni planı ile iskân ve yapılaşmaya konu olacak yerler için 1/5000 ölçekli nazım ve 1/1000 ölçekli uygulama imar planlarına girdi sağlayan ve imar planı kararlarına veri oluşturan veya gerektiğinde mekânsal planların uygulanmasına yönelik araç ve ayrıntıları da içerebilen, koruma esasları, yapılaşma düzeni, yoğunluk ve benzeri konularda tasarım esasları ve uygulama ilkeleri gibi hususları içerecek planlar olduğunda mevzuatta tanımlanmaktadır. Çalışma kapsamında, uzun devreli gelişme planlarının mevzuat içerisindeki yerinin irdelenebilmesi için öncelikle milli park kavramı özetlenecek ardından uzun devreli gelişme planlarının hangi niteliklerde olması gerektiği ve yapılaşmaya yönelik diğer planlarla ilişkisinin hangi ölçeklerde nasıl kurulacağı tariflenerek uygulamaya yönelik sorunlar ve öneriler sıralanacaktır.

2. TÜRKİYE’DE MILLİ PARKLAR

Küresel anlamda korunan alanlara yönelik ilk çalışmaların UNESCO şemsiyesi altında 1948 yılında “IUPN - Uluslararası Doğa Koruma Birliği”nin kurulmasıyla başladığı söylenebilir. Korunan alanlar anlayışındaki değişim ve gelişmelere paralel olarak Uluslararası Doğa Koruma Birliği’nin adı 1958 yılında “Doğa Koruma ve Doğal Hayatı Koruma Birliği (IUCN)” olarak değiştirilmiştir. Süreç içerisinde doğal yaşam ortamlarındaki risklerin artması ve bu risklere karşı küresel anlamda mücadele etme gereksimleri sebebiyle kuruluş, 1990 yılında “Uluslararası Doğa Koruma Birliği” adını alırken, günümüzde “Dünya Doğayı ve Doğal Kaynakları Koruma Birliği” olarak çalışmalarına devam etmektedir. Dünya Doğa Koruma Birliği, milli parkları, “Bir veya birden fazla ekosistemin ekolojik bütünlüğünü bugün ve gelecek nesiller için korumak, doğal çevrenin işgalini ve sömürülmesini engellemek ve çevreyle uyumlu biçimde bilim, eğitim, rekreasyon ve ziyaretçi aktivitelerinin gelişimini tesis etmek amaçları için ayrılmış (kara/deniz) doğa parçaları”, olarak tanımlamaktadır (International Union for Conservation of Nature - IUCN, 2011). Öte yandan korunan alanlar kapsamında milli parklara yönelik ilk tescil, 1972 yılında ABD’nin Idaho, Montana ve Wyoming eyaletlerinde yer alan dünyanın ilk milli parkı Yellowstone Ulusal Parkı (Yellowstone National Park)’nın ilan edilmesidir.

Ulusal çalışmalara bakıldığında Türkiye’de korunan alanlar anlayışının dünyaya paralel şekilde geliştiği söylenebilir. Türkiye’de milli parklara yönelik ilk kavramsal gelişim 1940’lı yıllarda, yasal düzlemde ise 1956 yılında Orman Kanunu kapsamında gerçekleşmiştir. 6831 sayılı Orman Kanununda (md.25) milli parkları tarifleyen bir tanımlama yapılmıştır. Buna göre;

“Orman Umum Müdürlüğü; mevki ve haiz olduğu hususiyeti dolayısıyla lüzum göreceği ormanları ve orman rejimine giren sahaları, memleketim ilim hayatının istifadesine tahsis etmek, tabiatı muhafaza etmek, yurdun güzelliğini sağlamak, halkın çeşitli spor ve dinlenme ihtiyaçlarını karşılamak, turistik hareketlere imkân vermek maksadıyla (Milli Park) olarak ayırabilir. Bu gibi sahaların ayrılma esasları muhafaza ormanları hükümlerine göre tatbik olunur.”

1958 yılında Yozgat Çamlığı belirtilen maksatla koruma altına alınmıştır. Yozgat Çamlığı, Türkiye’de yasal olarak milli park anlayışının başlangıç noktası olmuştur (Kılıç ve Kervankıran, 2019:23). İlerleyen süreçte (1983 yılında) milli parklara özel nitelikte 2873 sayılı Milli Parklar Kanunu yayımlanmıştır. Kanunda Milli Park, “bilimsel ve estetik bakımından, milli ve milletlerarası ender bulunan tabii ve kültürel kaynak değerleri ile koruma, dinlenme ve turizm alanlarına sahip tabiat parçaları”, olarak tariflenmiştir (md.2/a). 2022 yılı itibarıyla Türkiye’de 48 adet milli park bulunmaktadır (Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü, 2022).

Milli parkların yönetimi Tarım ve Orman Bakanlığı organik yapısı içerisinde yer alan Milli Parklar Genel Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir. Genel Müdürlük görevini Milli Parklar Kanunu ile kanuna dayanılarak çıkarılan Milli Parklar Yönetmeliği ve yönetmelik uyarınca hazırlanan Uzun Devreli Gelişme Planları ile yerine getirmektedir. Bununla birlikte Türkiye’de mekânsal planlamaya ve korunan alan planlamalarına yönelik kurumsal değişiklikler ve mevzuat çalışmaları sebebiyle kimi karmaşalar ve sorunlar yaşanabilmektedir. Kimi alanların birden fazla korunan alan statüsüne sahip olması ve her statüye yönelik farklı mevzuat hükümleri ve mevzuat uygulayıcı kurumların varlığı milli parkların yönetim süreçlerinde karmaşalara neden olabilmektedir. Bu karmaşa ve sorunlar milli parkların doğal kaynak değerlerinin korunarak sürdürülebilir kullanımını olumsuz yönde etkileyebilmekle birlikte milli parkların bünyesindeki yerleşimlerde de yersiz kısıtlayıcı uygulamalara sebebiyet verilmesine neden olabilmektedir.

Milli parkların yönetiminde temel araçlardan birisi olan Uzun Devreli Gelişme Planlarının Türkiye güncel planlama mevzuatı içerisindeki konumunun incelenmesi ile birlikte uygulamada yaşanan sorunlar ve çözüm önerilerinin ortaya konması çalışmanın daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

3. TÜRKİYE’DE MEKÂNSAL PLANLAMA VE MİLLİ PARKLAR

Türkiye’de mekânsal planlamanın gelişimini üç dönemde incelemek mümkündür. Bunlardan ilki Cumhuriyet Döneminden başlayarak 1985 yılına kadar geçen dönemdir. Bu dönem, savaştan çıkmış bir ülkenin yeniden inşası kapsamında merkezi yönetimin yerel üzerinde vesayetinin en fazla olduğu dönemdir. 1930 yılında çıkan Belediye Yasası, Umumi Hıfzıssıhha Kanunu, Yapı ve Yollar Kanunu, Belediye Bankası Kanunu ile mühendislik ve mimarlık mesleğinin görülmesine ilişkin yasanın çıkması bu dönemdeki önemli gelişmelerdir. 1933 Üniversite Reformu ile birlikte Türkiye’ye o zaman için Almanya’nın çok önemli sosyal-kent plancıları ve akademisyenleri gelmiştir. Planlama uygulamalarındaki ve kavramsal çerçevesindeki bu gelişmelerle 1940 yılında kapsamı çok sınırlı da olsa Zonguldak havzasındaki kömür işletmeleri kapsamında ilk bölge planlama çalışması yapılmıştır (Tekeli, 2006). Yine bu dönemde gecekondulaşma hareketlerinin başladığı görülmele birlikte 1956 yılında 6785 sayılı İmar Yasası çıkarılmış ve İmar ve İskân Bakanlığı kurulmuştur. Bakanlığın kurulmasıyla ülkedeki kentleşmenin dengeli olarak gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır (Koroğlu ve Ölmez, 2003:81).

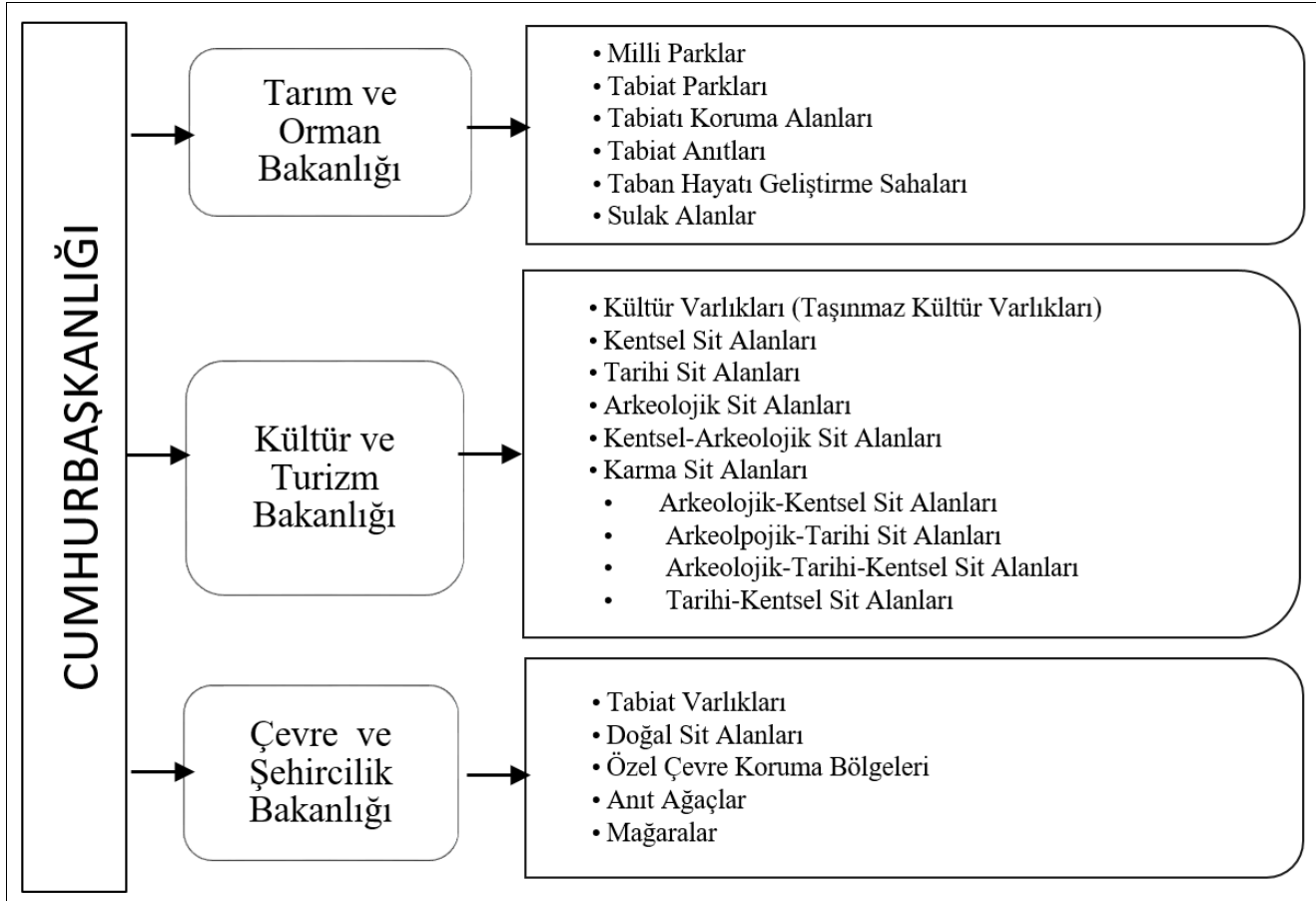
Türkiye’deki mekânsal planlama tarihinde ikinci dönem 1985 yılında 3194 sayılı İmar Kanunu ile başlayarak Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın kurulduğu 2011 yılı arasındaki dönemdir. Bu dönemde Türkiye’deki nüfusun ve kentleşmenin artmasıyla birlikte yüzlerce belediyenin planlama çalışmalarının merkezde yürütülmesinin getirdiği güçlükleri aşmak ve çalışmaları hızlandırmak adına 6785 sayılı Kanunda merkezde olan plan onaylama yetkisinin 3194 sayılı Kanun ile bir anlamında yerel yönetimlere bırakıldığı dönemdir (Çay ve Kandemir, 2022:27). 3194 sayılı İmar Kanunu Türkiye’de planlama konusundaki temel yasa olup mekânsal planların yapılmasına dair usul ve esasların belirlendiği bir yasa olmakla birlikte, 1985 sonrası merkezi ve yerel yönetim yasalarında yapılan düzenlemeler (3030 sayılı *Büyükşehir Belediyelerine yönelik kanundaki değişiklikler*, 4342 sayılı *Mera Kanunundaki değişiklikler*, 5403 sayılı *Toprak Koruma ve Arazi Kullanımı Kanununda yapılan değişiklikler gibi*), planlama sistemindeki ve yetkilerindeki değişimler sebebiyle birçok değişime uğramıştır.

2011 yılına gelindiğinde Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın kuruluşu ve mekânsal planlama mevzuatında değişikliğe gidilen üçüncü dönem başlamıştır. 2011 yılında çıkarılan 644 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (ÇŞB) kurulmuş ve Bakanlığın görev, yetki ve sorumlulukları bu KHK ile belirlenmiştir. KHK’nin 2’nci maddesi ile ülkedeki her tür ve ölçekteki fiziki planlara ve bunların uygulanmasına yönelik temel ilke, strateji ve standartları belirlemek ve bunların uygulanmasını sağlamak Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın sorumluluğuna verilmiştir. Böylece Türkiye’de mekânsal planlama ile ilgili temel konulardaki tek yetkili kurum Çevre ve Şehircilik Bakanlığı olarak ortaya çıkmıştır (644 sayılı KHK, 2011).

Tarihsel süreç içerisinde korunan alanlar kapsamında değerlendirilen milli parklardaki planlama süreci ise bir önceki bölümde belirtildiği şekilde 1956 yılında yürürlüğe giren 6831 Sayılı Orman Kanunu’nu ile başladığı söylenebilir. 17.2.1976 tarihinde henüz milli parklara yönelik bir yasa bulunmazken Orman Bakanlığı’na bağlı "*Milli Parklar ve Avcılık Genel Müdürlüğü*" kurulmuştur. Söz konusu alanların daha iyi korunabilmesi için ayrı bir yasal ve yönetsel düzenleme gerekliliğiyle 1983 yılında 2873 Sayılı Milli Parklar Kanunu yürürlüğe girmiştir. Bu kanunla ulusal ve uluslararası düzeyde değerlere sahip milli parklar ile diğer özellikli korunan alanların (tabiat parkı, tabiat anıtı, tabiat koruma alanları) belirlenmesine, özellik ve karakterlerinin bozulmadan korunmasına, geliştirilmesine ve yönetilmesine ilişkin konular düzenlenmiştir. 12.12.1986 tarih ve 19309 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Parklar Yönetmeliğinde ise Milli Park Uzun Devreli Gelişme Planlarının

İlgili Bakanlıkların olumlu görüşleri ve gerektiğinde fiili katkılarıyla hazırlanacağı, Tarım - Orman ve Köyişleri Bakanlığınca onaylanarak yürürlüğe konulacağı hükme bağlanmıştır.

Şekil 1. Türkiye’de Korunan Alanlar ve Yönetiminden Sorumlu Birimler



Kaynak: Yazar Tarafından Hazırlanmıştır.

Günümüzde korunan alanlar bağlamında farklı statülerde farklı koruma alanları bulunmaktadır. Bunlar Şekil.1’de gösterilmiştir. Öte yandan Türkiye’de bu kadar fazla korunan alan statüsü ve mevzuatı olması açısından bakıldığında, mekânsal planlama çalışmalarının zaman zaman değişikliklere uğradığı, farklı mevzuat düzenlemeleriyle ve kurumsal sorumluluklarla bölündüğü ve parçalandığı görülmektedir. Milli Parklar için 1983 ve 1986 tarihlerinde belirlenen mevzuatın parçalanmadığı ve uygulamaktan yükümlü kurumun “Orman Bakanlığı” ve “Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü” odağında kaldığı görülmektedir (Tarım, Orman ve Köyişleri Bakanlığı, Orman Bakanlığı, Çevre ve Orman Bakanlığı, Orman ve Su İşleri Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı gibi).

4. UZUN DEVRELİ GELİŞME PLANLARI VE MEKÂNSAL PLANLAMA HİYERARŞİSİNDEKİ YERİ

Bir önceki bölümün sonunda da ifade edildiği üzere Türkiye’de mevzuatlarla belirlenmiş 17 adet korunan alan/varlık tanımı bulunmaktadır. Ancak bu alanların/varlıkların yönetimleri farklı kurumlarca farklı mevzuatlar uyarınca hazırlanan planlama çalışmalarıyla sağlanmaktadır. Bu ise uygulamada karmaşaya sebebiyet vermektedir. Bu konuda incelenen bazı mevzuat bileşenleri aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

4.1. Korunan Alanlarda Yapılacak Planlara Dair Yönetmelik

2011 yılında Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın kurulmasının ardından korunan alanların planlanması konusunda öne çıkan mevzuat 23.03.2012 tarih ve 28242 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren (6 Aralık 2016 tarihinde değişiklik) *Korunan Alanlarda Yapılacak Planlara Dair Yönetmelik*’tir. Yönetmeliğin amacı; milli parklar ve diğer koruma statüsü bulunan alanlarda yapılacak planların hazırlanması, yapım esasları,

gösterimi, onaylanması, uygulaması, denetimi ve bu planları hazırlayacak müelliflerin niteliklerine yönelik usul ve esasların belirlenmesidir (md.1).

Yönetmelikte Milli Park “*Bilimsel ve estetik bakımdan, milli ve milletlerarası ender bulunan tabii ve kültürel kaynak değerleri ile koruma, dinlenme ve turizm alanlarına sahip tabiat parçaları*” (md.2/j) olarak tanımlanırken, Korunan alanlarda yapılacak plan aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (md.2/ı);

“Milli parklar, ve benzeri koruma statüsü bulunan diğer alanlarda, yapılan bilimsel çalışmalar uyarınca tespit edilen ve hassasiyetle korunması gerektiği belirlenen koruma alanları ile doğal ve çevresel değerlerin etkileşim-geçiş sahası da göz önünde bulundurularak sürdürülebilirliğini, mutlak korunmasını ve gelecek nesillere intikalini sağlamak amacıyla alanın büyüklüğünün gerektirdiği ölçeklerde halihazır haritalar ve mülkiyet verilerine dayalı olarak, hazırlanacak, hazırlanacak hedefler, araçlar, stratejiler ile planlama kararları, tutumları, plan notları ve açıklama raporu ile bir bütün olan her tür ve ölçekte plan”

Yönetmelikte milli parklar için hazırlanacak olan Uzun Devreli Gelişme Planları için ayrı bir tanımlama yapılmıştır. Yönetmeliğe göre Uzun Devreli Gelişme Planları; milli park olarak belirlenen yerlerin;

- Özellik ve nitelikleri göz önünde tutularak,
- Koruma ve kullanma amaçlarını gerçekleştirmek üzere,
- Kuruluş, geliştirme ve işletilmelerini kapsayan ve
- 3194 sayılı İmar Kanunu kapsamı dışındaki gelişme planları şeklinde tariflenmektedir (Md.3/s),

İlgili yönetmelikte uzun devreli gelişme planlarının plan açıklama raporunda ise alanın sürdürülebilirliğini, mutlak korunmasını ve gelecek nesillere intikalini sağlamak için koruma esasları, yapılaşma düzeni, yoğunluk ve benzeri konularda tasarım esasları ve uygulama ilkeleri, açık alan sistemi, yaya ve taşıt dolaşımı gibi konuları içerecek şekilde, hedefler, araçlar, stratejiler ile kentsel tasarım, peyzaj ve benzeri hususların detaylı olarak yazılı ve çizili olarak yer alması gerektiği ifade edilmiştir.

Yönetmeliğin plan hazırlama esasları incelendiğinde ise 6’ncı maddenin milli parklarla ilgili olarak düzenlendiği görülmektedir. Bu maddeye göre milli parklarda hazırlanacak uzun devreli gelişme planlarının Tarım ve Orman Bakanlığınca yapılacağı/ yaptırılacağı ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın olumlu görüşü doğrultusunda Tarım ve Orman Bakanlığınca yürürlüğe konulacağı ifade edilmektedir. İlgili maddenin (c) bendinde ise uzun devreli gelişme planlarının ilke ve hedefleri doğrultusunda, korunan alanın önemine ve büyüklüğüne göre gerektiğinde çevre düzeni planı, gelişme planında iskân ve yapılaşmaya konu olacak yerler için 1/5000 ölçekli nazım ve 1/1000 ölçekli uygulama imar planlarının yapılacağı hükmedilmektedir. Bu kısımda belirtilmesi gereken husus; Uzun Devreli Gelişme Planları ile Çevre Düzeni Planı ve Uygulama İmar Planları arasındaki ilişkidir. Bu ilişki Mekânsal Planlar Yönetmeliğinde açık olarak ifade edilmiştir.

4.2. Mekânsal Planlar Yapım Yönetmeliği

Mekânsal Planlar Yapım Yönetmeliği 2011 yılından sonra Çevre ve Şehircilik Bakanlığının kurulmasının ardından Türkiye’de yapılacak arazi kullanım ve yapılaşma kararları getiren mekânsal planların yapımına ve uygulanmasına ilişkin usul ve esasların belirlendiği amir mevzuatlardan birisidir. Yönetmelik 14/06/2014 tarih ve 29030 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmış olup, 2017 ile 2022 yıllarında değişiklikler yapılmıştır. Yönetmelik; her tür ve ölçekteki mekânsal planlar ile bu planlara ilişkin revizyon, ilave, değişikliklerin yapılmasına ve incelenmesine, mekânsal planlar ile özel amaçlı plan ve projelere yönelik usul ve esasları kapsamaktadır (md.2).

Mekânsal Planlar Yapım Yönetmeliği’nin 6’ncı maddesi uzun devreli gelişme planlarının planlama hiyerarşisi içindeki yerini tarifler niteliktedir. Yönetmeliğe göre mekânsal planlar kapsadıkları alan ve amaçları açısından şu planlardır;

- Mekânsal Strateji Planları,
- Çevre Düzeni Planları,
- İmar Planları

Planlama kademeleri ise yukardan aşağıya şu şekilde sıralanmaktadır;

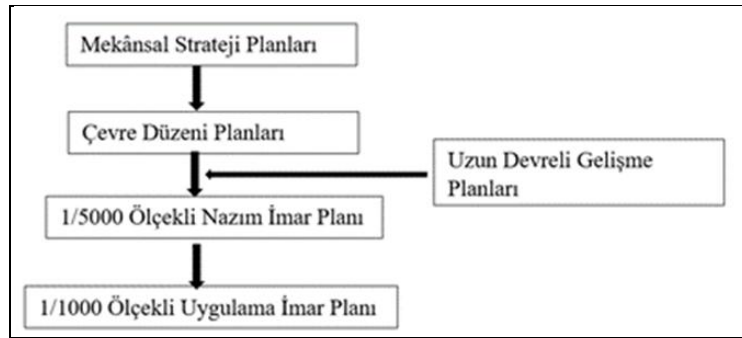
- Mekânsal Strateji Planı,
- Çevre Düzeni Planı,
- Nazım İmar Planı,
- Uygulama İmar Planı

Her planın planlar arası kademeli birliktelik ilkesi uyarınca yürürlükteki üst kademe planların kararlarına uygun olmak, raporu ile bütün oluşturmak ve bir alt kademede planı yönlendirmek zorundadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus arazi kullanım ve yapılaşmada sadece mekânsal strateji planları, çevre düzeni planları ve imar planları kararlarına uyulması gerektiğidir (md.6/3). Bir önceki bölümde bahsedilen Korunan Alanlarda Yapılacak Planlara Dair Yönetmeliğin 6’ncı maddenin (c) bendinde belirtilen husus da budur. Yani yapılaşmaya esas planlar mekânsal strateji planları, çevre düzeni planları ve imar planlarıdır. Uzun Devreli Gelişme Planları ise Mekânsal Planlar Yapım Yönetmeliğinde özel amaçlı planlar kapsamında sayılmakta olup, aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (md.6/7);

“...mekânsal planlama kademelenmesinde yer almayan, ancak planlara girdi sağlayan ve imar planı kararlarına veri oluşturan veya gerektiğinde mekânsal planların uygulanmasına yönelik araç ve ayrıntıları da içerebilen, stratejik plan yaklaşımı ile gerektiğinde şematik ve grafik planlama dili kullanılarak yapılan, plan paftası, eylem planı ve planlama raporu ile bütün olan çalışmalar”

Bu ilişkiyi bir şema ile açıklamak gerekirse aşağıdaki şekilde gösterilebilecektir.

Şekil 2. Arazi Kullanımı ve Yapılaşmaya Yönelik Kararlar



Kaynak: Yazar Tarafından Hazırlanmıştır.

Uzun Devreli Gelişme Planlarında uyulması gereken planlama ilke ve esaslarının da belirlendiği Mekânsal Planlar Yapım Yönetmeliğinde planların; pafta, gösterim, plan notları ve plan raporu ile bir bütün olduğu hatırlatılmaktadır. Bu bağlamda kademesine - ölçeğine göre ve yapılış amacının gerektirdiği ayrıntı düzeyinde kalmak koşuluyla alt kademede planları yönlendireceği hükmedilmektedir (md.7). Buradan yola çıkarak Milli Park olarak ilan edilmiş bir alandaki kullanım kararları, yoğunluk ve yapılaşmaya yönelik kararların nerede, hangi hiyerarşi basamağında belirleneceği hususu incelendiğinde ise yukardaki şemaya tekrar bakmak gerekmektedir. Çünkü yönetmelik arazi kullanımı ve yapılaşmaya yönelik kararlarda mekânsal strateji planları, çevre düzeni planları ve imar planlarını referans gösterirken uzun devreli gelişme planlarını ise özel amaçlı planlar şeklinde tariflemiştir.

Bir önceki bölümde anlatılan Korunan Alanlarda Yapılacak Planlara Dair Yönetmeliğin 6/c maddesinde ise uzun devreli gelişme planlarının gerektiğinde çevre düzeni planı, gelişme planında iskân ve yapılaşmaya konu olacak yerler için 1/5000 ölçekli nazım ve 1/1000 ölçekli uygulama imar planlarının yapılacağı hükmedilmektedir. Dolayısıyla Milli Park olarak ilan edilmiş alanlarda yapılaşmaya esas 1/5000 ve 1/1000 ölçekli uygulama imar planlarının uzun devreli gelişme planlarının ilke ve hedefleri doğrultusunda, uzun devreli gelişme planı plan raporunda belirtilen alan kullanım kararları, yoğunluk ve yapılaşmaya ilişkin konularda planlama esasları ve uygulama ilkeleri uyarınca hazırlanması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Mevzuat uyarınca gerçekleşen uygulamalara bakıldığında da plan hiyerarşisinin bu şekilde işlediği görülmektedir. Buna örnek olarak 03.12.2020 onay tarihli Aydın, Muğla, Denizli Planlama Bölgesi 1/100.000 Ölçekli Çevre Düzeni Planı verilebilecektir.

Yönetmelik uyarınca herhangi bir yerleşimdeki yapılaşma koşulları Çevre Düzeni Planları, 1/5000 ölçekli Nazım İmar Planı ve 1/1000 ölçekli Uygulama İmar Planı hiyerarşisi içerisinde uygulamaya geçebilecekken, milli park alanlarında bu hiyerarşi değişmekte ve çevre düzeni planı, genel ilkelerin belirlenmesi dışında üst ölçekli plan görevini Uzun Devreli Gelişme Planlarına bırakmaktadır. Aydın, Muğla, Denizli Planlama Bölgesi 1/100.000 ölçekli çevre düzeni planında da Plan Hükümleri başlığı altında; 4.55. maddede Milli Parkların Özel Kanunlara Tabi Alanlar kapsamında sayılarak planlama yetkileri farklı kurumlara ait olan alanlar olduğu ifade edilmektedir. Planın 8.6. Özel Kanunlara Tabi Alanlar başlığı altında, 8.6.1. maddesinde ise Özel Kanunlara Tabi Alanlarda (milli parklarda) Çevre Düzeni Planı ile yeni kullanım kararı getirilmediği, sadece kırsal yerleşme alanları dışında diğer mevcut arazi kullanımının gösterildiği, bu bölgeler için resmi kurumlarca verilmiş olan, bu plana altlık teşkil eden kurum görüşleri, vd. koruma statüsü kazandırılmış alanlar, ekolojik değeri olan hassas alanlar, orman alanları ve tarım alanlarının işlendiği belirtilerek, 8.6.2. maddede bu alanlarda yetkili kurum ve kuruluşlarca yapılacak planlama çalışmalarının, 1/100.000 ölçekli çevre düzeni planının ilke ve stratejileri doğrultusunda yapılması gerekli olduğu hatırlatılmaktadır. Bu alanlarda 1/100.000 ölçekli çevre düzeni planının onayından önce ve sonra ilgili mevzuat uyarınca yürürlüğe girmiş ve girecek olan her tür ve ölçekteki planların geçerli olduğuna hükmedilmiştir. Plan hükümlerinin salt milli parklar için getirdiği hüküm ise; 8.12.2. maddesinde milli parklarda Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü'nce onaylanmış olan her tür ve ölçekteki planlar ve plan hükümlerinin geçerli kılındığıdır.

Buradan da anlaşılmaktadır ki; özel kanunlara tabi alanlar içerisinde yer alan milli parklarda yapılacak olan uzun devreli gelişme planlarının çevre düzeni planlarının genel ilkelerine uyması beklenirken alana özgü koruma ve sürdürülebilirlik stratejileri kapsamında, iskân ve yapılaşmaya konu olacak yerler için 1/5000 ölçekli nazım ve 1/1000 ölçekli uygulama imar planlarında uyulması gereken yoğunluk ve yapılaşmaya ilişkin konulardaki planlama esasları ve uygulama ilkelerinin Uzun Devreli Gelişme Planlarında belirlenmesi beklenmektedir (Şekil 2). Bunun; Milli Parkların yönetimindeki amir mevzuat olan Milli Parklar Kanunu (1983) ve Milli Parklar Yönetmeliğinde (1986) de doğrulandığını görmek mümkündür.

4.3. Milli Parklar Kanunu ve Milli Parklar Yönetmeliği

2873 sayılı Milli Parklar Kanunu 09/08/1983 tarihinde yayımlanmış olup, yürürlüğe girdiği tarihten bu yana milli parkların yönetimindeki amir mevzuat durumundadır. Kanunun 4'üncü maddesi Uzun Devreli Gelişme Planlarını “..... *milli park olarak belirlenen yerlerin özellik ve nitelikleri göz önünde tutularak, koruma ve kullanma amaçlarını gerçekleştirmek üzere, kuruluş, geliştirme ve işletilmelerini kapsayan gelişme planı*”, olarak tanımlamaktadır. Yönetmelikte planın ilgili bakanlıkların olumlu görüşleriyle Orman ve Su İşleri Bakanlığınca (Mülga) hazırlanarak yürürlüğe konulacağı hükmedilmektedir. Bununla birlikte yönetmelik, gelişme planının onayını Tarım ve Orman Bakanlığı'na bırakırken, gelişme planı uyarınca iskân ve yapılaşmaya konu olacak yerler için ise milli park gelişme planı hüküm ve kararlarına uygun olarak imar mevzuatına göre imar uygulama planlarının Çevre ve Şehircilik Bakanlığının onayı ile yürürlüğe gireceğine hükmetmektedir. Bu hüküm, önceki bölümlerde de bahsedilen Uzun Devreli Gelişme Planlarının Uygulama İmar Planları üzerindeki yetkisini ortaya koyar niteliktedir. İlgili maddenin 4'üncü bendinde ise milli parklardaki turizm bölge, alan ve merkezlerinde, turizm yatırımlarına ilişkin plan kararlarının Çevre ve Şehircilik ile Orman ve Su İşleri Bakanlıklarının (Mülga) görüşü alınarak sonuçlandırılacağı ifade edilmiştir. Bu konuya çalışmanın muhtelif bölümlerinde ayrıca değinilecektir.

Milli Parklar Kanununun uygulanmasında gerekli detayların belirlendiği Milli Parklar Yönetmeliği 1986 yılında yayımlanmıştır. Yönetmelikte Uzun Devreli Gelişme Planlarının nasıl hazırlanacağı ile ilgili olarak etüd, envanter ve araştırması ile Milli Park Planlaması ve kaynak amenajmanı planlarıyla ilgili usul ve esasların teknik izahnamede açıklanacağı (md.10) belirtilerek uzun devreli gelişme planları ile gelişme planında iskan ve yapılaşma öngörülecek yerler için imar planının hazırlanması ve onaylanması süreciyle ilgili olarak Milli Parklar Kanunu ile aynı ifadeler kullanılmaktadır (md.12).

Milli Parklar Kanunu ile Yönetmeliği, milli parklardaki planlama sürecini bu şekilde tarif ederken, 2011 yılında yayımlanan 648 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (*Çevre Ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname*) ile kimi belirsizlikler ve/veya karmaşalar oluşmuştur.

4.4. 648 sayılı Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname

648 sayılı KHK’nin milli parkların planlanması kapsamında mükerrerlik sağladığı düşünülen hükümlerinin başında 1/ç maddesi gelmektedir. Bu maddede her tür ve ölçekteki fiziki planlara ve bunların uygulanmasına yönelik temel ilke, strateji ve standartları belirlemek, bunların uygulanmasını sağlamak Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın görevi olarak ifade edilmiştir. 13/A-c maddesi ise milli parklardaki alanların kullanma ve yapılaşmaya yönelik ilke kararlarını belirlemek ve her tür ve ölçekte çevre düzeni, nazım ve uygulama imar planlarını yapmak, yaptırmak, değiştirmek, uygulamak veya uygulanmasını sağlamak Çevre ve Şehircilik Bakanlığına bağlı Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü’nün görevleri arasında sayılmaktadır. Bu hükümlerle KHK’nin Uzun Devreli Gelişme Planlarının hazırlanma ve onaylanma yetkisinde değişiklik yaptığı düşünülse de aslında kastedilen sadece ilke kararlarının belirlenmesi ölçeğindedir. Kaldı ki bu duruma zaten Mekânsal Planlar Yapım Yönetmeliğinde de değinilmektedir. Bununla birlikte günümüzde korunan alanlardan olan milli parklardaki kullanma ve yapılaşmaya yönelik olarak Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğüne henüz herhangi bir ilke kararı yayımlanmamıştır.

4.5. 2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu - Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgelerinde ve Turizm Merkezlerinde Planlamaya ve Uygulamaya İlişkin Yönetmelik

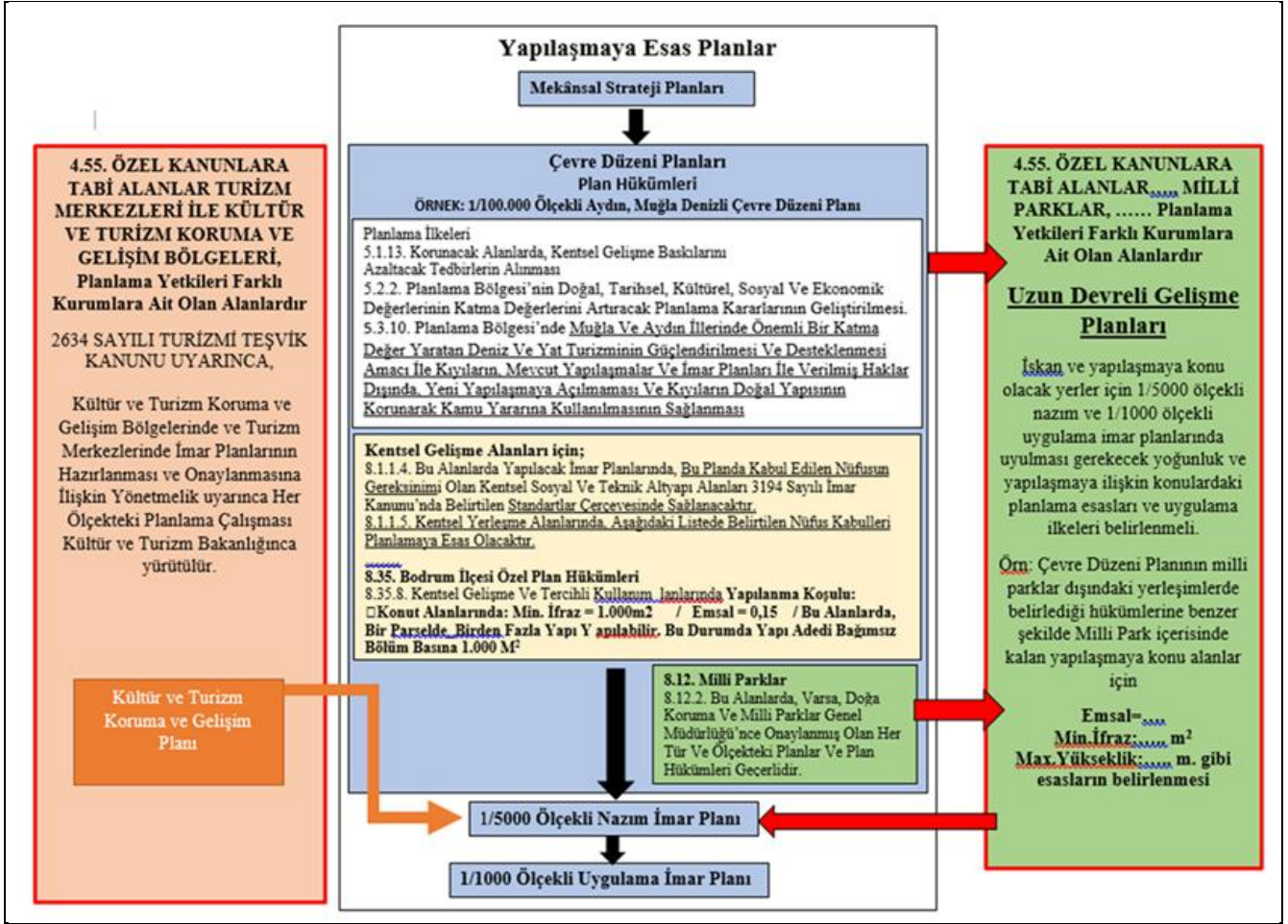
Önceki bölümlerde ifade edildiği üzere Milli Parklar Kanununun 4. maddesinde milli parklardaki turizm bölge, alan ve merkezlerinde, turizm yatırımlarına ilişkin plan kararlarının Çevre ve Şehircilik ile Orman ve Su İşleri Bakanlıklarının görüşü alınarak sonuçlandırılacağı ifade edilmiştir. Turizm Teşvik Kanunu irdelendiğinde kanunun 7’nci maddesinde Kültür ve Turizm Bakanlığı, kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgeleri ve turizm merkezleri içinde her ölçekteki planları yapmaya, yaptırmaya, re’sen onaylamaya ve tadil etmeye yetkili kılınmıştır.

Kanunda Uzun Devreli Gelişme Planları anılmazken, milli parklar sadece alt ölçeklerde, yapı ve tahsis düzeyinde anılmaktadır. Kanunun uygulanmasına açıklık getirecek Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgelerinde ve Turizm Merkezlerinde Planlamaya ve Uygulamaya İlişkin Yönetmelik incelendiğinde ise “*Her Ölçekte Plan*” olarak bu Yönetmelikte tanımlanan çeşitli ölçeklerde fiziksel planların kastedildiği ifade edilmekte (md.4/f) ve bu planlar arasında uzun devreli gelişme planları değil; Nazım İmar Planı, Uygulama İmar Planı, Revizyon İmar Planı, İlave İmar Planı, Koruma Amaçlı İmar Planı ve Yerleşme Tasarım Planının sayıldığı anlaşılmaktadır. Zaten Bakanlığın planlama yetkisi Bakanlığın internet adresinde aşağıdaki şekilde de ifade edilmektedir (Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, [Erişim: 23.09.2022]);

“İlan edilen Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgesi (KTKGB) ve/veya Turizm Merkezi (TM) kapsamında her ölçekte plan çalışmasından ve onayından 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu uyarınca Bakanlığımız sorumludur (1 numaralı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi uyarınca “korunan alanlar” ile 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun kapsamındaki alanlar hariç)”

Dolayısıyla korunan alanlardan olan Milli Parklar kapsamında yapılaşmaya ve yoğunluğa dair uygulama imar planlarına yön verecek özel amaçlı planlar UDG’ler olup, UDG kapsamında yapılaşmaya ve yerleşmeye yönelik uygulama imar planlarının hazırlanarak onaylama yetkisi Çevre ve Şehircilik Bakanlığında, korunan alanın aynı zamanda turizm koruma ve geliştirme bölgesi olması durumunda bu yetki Kültür ve Turizm Bakanlığında bulunmaktadır.

Şekil 3. Arazi Kullanımı ve Yapılaşmaya Yönelik Planlar



Kaynak: Yazar Tarafından Hazırlanmıştır.

5. UYGULAMAYA YÖNELİK SORUNLAR

Milli parkların yönetimi kapsamında hazırlanan uzun devreli gelişme planlarının mekânsal planlama hiyerarşisiyle ilişkisi önceki bölümlerde açıklanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte uygulamada belirsizliklere neden olan kimi konular bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki alt başlıklarda örneklendirilmektedir.

5.1. Uzun Devreli Gelişme Planlarının Aleniyetleri ve Kamuoyuna Duyurulması

Uzun Devreli Gelişme Planlarının hazırlanma ve onaylanma sürecinde uygulama imar planları ve çevre düzeni planlarındaki gibi askı süreci bulunmamaktadır. Bu durum özellikle yerleşimleri kapsayan sahalarda yöre insanların korunan alanın koruma ilkeleri ve yapılaşma düzenleriyle ilgili olarak bilgi sahibi olmasına engel niteliğindedir. Konuyla ilgili olarak Mekânsal Planlar Yapım Yönetmeliğinin “Planların Aleniyeti ve Dağıtımı” başlığı altında yönetmelikte adı geçen her tür ve ölçekteki planların plan notları ve açıklama raporları ile birlikte aleni olduğu, aleniyeti sağlamanın ise planı onaylayan idarenin görevi olduğu belirtilmektedir (md.34/1). Ancak uzun devreli gelişme planları ile ilgili özel bir hüküm getirilmemektedir.

Korunan Alanlarda Yapılacak Planlara Dair Yönetmelik incelendiğinde ise bu yönetmelikte de uzun devreli gelişme planlarının duyurulmasıyla ilgili özel bir hüküm bulunmamakla birlikte “Planlara İtiraz” başlıklı bölümde korunan alanlarda hazırlanan her tür ve ölçekte planlara askı süresinde itirazların ilgili İdarelere yapılacağı, itirazların idarece değerlendirilerek il müdürlüklerine iletileceği, İl müdürlüğünün ise planları teknik görüşü ile birlikte Genel Müdürlüğe sunacağı, Genel Müdürlükçe değerlendirilen itirazların ise Bakanlık onayına sunulacağı ifade edilmektedir (md.8). Ancak mevzuat açısından bir askı süresi öngörülmeven uzun devreli gelişme planlarına itirazların nasıl yapılacağı hususu belirsizlik kazanmaktadır.

Planlama çalışmalarında kamu yararı, kaynak kullanımında etkinlik, verimlilik ve saydamlığın sağlanması temel ilkelere bağlıdır. Bununla birlikte planların etik değerlere ve temel ilkelere ne denli uygun olduğunun denetimi ise en alt düzeyde planlama alanında yaşayan, bu alandaki hak sahiplerince gerçekleştirilmektedir. Planların şeffaf ve aleni olması kamuoyunda planlama çalışmasının mevzuata uygunluğu konusunda güven sağlayabilecek ya da mevzuata uygun olmayan, kamu yararı güdülmeyen ya da eşitlik ilkesine aykırı konularda gereken düzenlemelerin yapılmasına fırsat tanıyacaktır. Bununla birlikte milli parka ait uzun devreli gelişme planlarının gerek yöre halkı gerekse yakın çevresinde yaşayan, alanda hak sahibi kişilerce daha fazla sahiplenilmesini sağlayabilecek, alanın korunmasına ve uygulamaların denetimine destek sağlanabilecektir.

5.2. Uzun Devreli Gelişme Planlarında Taşıma Kapasitelerinin Belirlenmesi

Milli parklar özellikle biyolojik çeşitliliğin, doğal ve kültürel kaynakların korunmasına ve sürdürülmesine ayrılmış; belirlenmiş mevzuat uyarınca yönetilen alanlardır. Korunan doğal alanlardaki temel amaç, doğal-kültürel ve görsel kaynak değerlerini korumakken diğer yandan birey ve toplumun rekreasyon ve turizm ihtiyaçlarının karşılanmasına da imkan vermektir. Fakat son yıllarda tüm dünyada turizm faaliyetlerindeki artış korunan alanlar üzerinde baskı yaratmaya başlamıştır. Kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamak, ancak bu kapsamda ziyaretçi sayısını, zamanını ya da ziyaret yöntemlerinin ne şekilde düzenlenmesi gerektiğiyle ilgili düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Burada aslında tespit edilmeye çalışılan alanların taşıma kapasitelerinin belirlenmesidir. Taşıma kapasitesi Dünya Turizm Örgütü tarafından “fiziksel, ekonomik, sosyokültürel çevreye zarar vermeden ve ziyaretçilerin memnuniyet kalitesinde kabul edilemez bir düşüşe neden olmadan bir turistik yeri aynı anda ziyaret edebilecek maksimum insan sayısı”, olarak tanımlanmaktadır (UNWTO, 1981:4). Taşıma kapasitesinin nasıl hesaplanabileceği ile ilgili ise literatürde farklı yaklaşımlar mevcuttur. Türkiye’deki milli parklar mevzuatı ve planlama çalışmalarına yönelik diğer mevzuat incelendiğinde ise taşıma kapasitesiyle ilgili ilk vurgunun Milli Parklar Yönetmeliğinde (1986) bulunduğu söylenebilir. Yönetmeliğin “Temel İlkeler” başlığı altında “(7)- Kullanma ve yararlanma şartları ve seviyesi idarece belirlenir ve taşıma kapasitesinin dışına çıkmaz”, hükmü getirilmiştir. Ancak taşıma kapasitesinin tanımı ya da nasıl hesaplanacağı açıklanmamıştır.

Taşıma kapasitesinin tanımına 31.12.2014 tarih ve 29222 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Mesire Yerleri Yönetmeliğinin uygulamaya yönelik hükümlerine açıklık getirmek ve uygulamadaki aksaklıkların giderilmesi amacıyla hazırlanan 300 sayılı Mesire Yerleri Uygulama Tebliğinde rastlanmaktadır. Uygulama tebliğinde (md.3/ö) taşıma kapasitesi “Doğal, kültürel, estetik ve rekreasyonel kaynak değerlerinin özellik ve niteliklerinde hissedilebilir bir bozulma olmaksızın, sahanın kullanıma açılacağı günlük en fazla ziyaretçi sayısı”, olarak tanımlanmaktadır.

Tebliğin “Kapasite Hesapları” başlıklı bölümde günübirlik kullanım alanları ve konaklamalı kamp alanlarındaki kapasite değerlerinin ne şekilde hesaplanacağı belirtilmiştir (md.8). Ancak tebliğin ve konunun özüne inildiğinde bu hesapların mesire yerlerindeki tesis kapasitesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Oysaki tanımda bahsedilen taşıma kapasitesi sahanın kullanıma açılacağı en fazla ziyaretçi sayısıdır. Dolayısıyla milli parklar mevzuatında milli parkın kaynak değerlerinin korunarak aynı anda ziyaret edebilecek maksimum insan sayısının hesaplanmasına yönelik bir hüküm veya yöntem bulunmamaktadır. Milli parklardaki taşıma kapasitesinin hesaplanmasına yönelik bir hükmün bulunmaması, planlama çalışmalarının daha öznel bir nitelik kazanmasına neden olmaktadır, uygulamalarda da aşırı yoğunluklara sebebiyet vermektedir. Milli parklarda yaşanan yoğunluklar kimi durumlarda milli parklar yönetimleri ve uzun devreli gelişme planlarının birer başarısı olarak görülebilmektedir. Aslında bu durum milli parkların bir nevi birer turizm destinasyonu olmasındaki başarının göstergesidir.

Ziyaretçi sayılarındaki artış milli parklardaki kaynakların koruma ve kullanma dengesinin sadece kullanma kısmına yönelik bir ölçüttür. Oysaki milli parkların yönetim başarıları alanın kaynak değerlerinin ne kadar korunduğuyla yakından ilgilidir ve alanın korunması genellikle ziyaretçi sayıları ile ters orantılıdır. Aksi halde bu özellikli alanlar milli park statüsüne gerek kalmadan “turizm geliştirme merkezi” olarak nitelenirdi. Milli parklardaki başarının salt ziyaretçi sayısı değil, aynı zamanda kaynak değerlerin (flora, fauna, fiziksel yapı, vb. gibi) ne kadar geliştirildiği, bu gelişim için hangi programların uygulandığı, kaynak değerlerin korunması kapsamında uluslararası ölçekte hangi başarıların kazanıldığı ile ifade edilmesi gerekmektedir. Bu sebeple, milli parklarda kaynak değerlerinin korunabilmesi için, ziyaretçi yönetiminin planlı ve programlı hale getirilebilmesi ve bunun için de taşıma kapasitelerinin hesaplama yöntem ve teknikleri ile ilgili bilimsel çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir. Taşıma kapasitesinin belirlenerek elde edilecek ziyaretçi programlarının tüm milli parklarda uygulanabilmesinin yasal bir gereklilik haline getirilmesi milli parklardaki kaynak değerlerin korunmasında önemli bir destek olabilecektir.

5.3. Uzun Devreli Gelişme Planı Hazırlanmasına İlişkin Mevzuatın Belirlenmesi

Milli parklarda yapılacak uzun devreli gelişme planlarının kim tarafından hazırlanarak onaylanacağı ve planlama hiyerarşisi ile ilişkisi önceki bölümlerde tariflenmiştir. Ancak uzun devreli gelişme planlarının hangi yöntemle yapılacağı hakkındaki uygulamalar net değildir. Milli Parklar Yönetmeliğinde (1986) Uzun Devreli Gelişme Planlarının nasıl hazırlanacağı ile ilgili olarak etüd, envanter ve araştırması ile Milli Park Planlaması ve kaynak amenajmanı planlarıyla ilgili usul ve esasların teknik izahnamede açıklanacağı (md.10) hükmü getirilmiştir. Bununla birlikte sınırlı sayıda olan ve bilimsel, estetik bakımından, milli ve milletlerarası ender bulunan tabii ve kültürel kaynak değerleri ihtiva eden söz konusu alanların teknik izahnameler doğrultusunda değil, daha üst düzey bir mevzuatla planlanması daha uygun olacaktır. Mevzuat kademesindeki yükselme ile milli parkların planlanmasında dönemsel ve yönetsel farklılıkların ortadan kaldırarak uzun devreli gelişme planlarının planlama hiyerarşisindeki yeri güçlendirilebilecektir.

Uygulamalara bakıldığında ise planlama çalışmaları için “*Korunan Alanlarda Koruma Bölgelerinin Belirlenmesi*” konulu (2012/9) bir genelgenin yayımlandığı görülmektedir. Genelge incelendiğinde ise bunun sadece milli parklardaki mutlak koruma, hassas koruma, sürdürülebilir kullanım ve kontrollü kullanım bölgelerinin yönetim maksatları ve bölgeleme özelliklerine yönelik olarak tariflemelerin yapıldığı, ancak bu tariflemelerin ölçütleriyle ilgili detaylı bir sınırlamanın bulunmadığı görülmektedir. Örneğin Kontrollü Kullanım Bölgesinin belirlenme kriterlerinde; “*İskan ve yapılaşmaya konu olmak, turizm ve rekreasyon potansiyeline sahip olmak*” kriterleri getirilirken, milli park alanının tamamının turizm ve rekreasyon potansiyeline sahip olması durumu yada sahada bulunan tek bir yapının bu alanın kontrollü kullanım bölgesi olarak belirlenmesi için yeterli bir kriter olup olmayacağı tartışılabilir. Oysaki planların bu tartışmalardan uzak, daha net kriterlerle hazırlanması gerekmektedir. Dolayısıyla bölgeleme kriterlerinin bilimsel ölçümler, analizler ve istatistiksel dayanaklar doğrultusunda belirlenmesi kamu yararı ve eşitlik ilkelerinin sağlanabilmesi için çok daha sağlıklı olabilecektir.

5.4. Uzun Devreli Gelişme Planlarındaki Yapılaşma Koşullarının Netleştirilmesi

Son dönemde onaylanan kimi planlarda yerleşime konu alanlarda yapılaşmaya yönelik kriterlerin belirlenmediği görülmekle birlikte bu konuya önceki bölümlerde detaylı olarak değinilmiştir. Öyle ki; milli parklarda doğal kaynakların korunarak sürdürülebilir kullanımını sağlamak için hazırlanacak planlarda ve plan raporlarında, yerleşime konu alanlarda 1/5000 ve 1/1000 ölçekli uygulama imar planlarına girdi sağlayan ve imar planı kararlarına veri oluşturan veya gerektiğinde mekânsal planların uygulanmasına yönelik araç ve ayrıntıları göstermek için yapılaşma düzeni, yoğunluk ve benzeri konularda tasarım esasları ve uygulama ilkelerinin belirlenmesi gerektiği mevzuatta belirtilmiştir. Bununla birlikte milli parklardaki yapılaşmaların bir diğer dayanağı 6831 sayılı Orman Kanunu'nun Ek Madde 14'dür. Kanunda şu hükme yer verilmektedir (Ek md.14);

“Orman veya orman rejimine tabi alanların; mesire yeri, şehir ormanı, millî park, tabiat parkı, tabiat anıtı, yaban hayatı koruma ve geliştirme sahaları ve avlak olarak ayrılan kısımlarında, orman koruma ve yangınla mücadele için yapılacak yapı ve tesisler ile idarenin ve ziyaretçilerin zaruri ihtiyaçlarını karşılayacak olan taban alanı 250 metrekareyi ve kat adedi bir bodrum kat ve çatı arası hariç ikiyi geçmeyen yapılar uzun devreli gelişme planlarına veya gelişim ve yönetim planlarına göre yapılır. Bu alanlar için imar planı şartı aranmaz”

Fakat bu hüküm çeşitli belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Örneğin ziyaretçilerin zaruri ihtiyaçlarının ne olduğu; bulaşıklık ve tuvaletler zaruri bir ihtiyaçken müze yapısının zaruri bir ihtiyaç olup olmadığı; Orman depoları zaruri bir ihtiyaçken ziyaretçilerin konaklayabileceği kır evlerinin zaruri bir ihtiyaç olup olmadığı hakkında net sınırlamalar bulunmamaktadır. Bunun yanında taban alanı 250 m²'yi geçmez derken, bu sınırlamanın her bir yapı için mi geçerli olduğu, yoksa alandaki toplam yapılaşma alanının mı kastedildiği belirli değildir. Örneğin orman rejimine tabi bir milli park alanında, ziyaretçilerin odak noktasındaki alanda kafeterya, idare ve ziyaretçi merkezi, müze, sanat atölyesi, kır evi, toplantı salonu, acil müdahale birimi, ibadethane, yöresel ürün satış birimi, bekçi kulübesi, macera parkı, hayvan barınağı vb. gibi (*Mesire Yerleri Uygulama Tebliğinde tanımlanan yapı ve tesislerde bulunan*) onlarca fonksiyonun her biri için 250 m² taban alanında yapı yapılması sahayı yapılaşmış bir alan hale getirebilecektir. Yapılacak bu alan mimari planların üst ölçeğinden olan Vaziyet Planları ile tariflenebilecekken, içerisinde bu şekilde yapı stoğu oluşan alan Ek Madde 14 yoluyla Uygulama İmar Planlarından muaf tutulabilecektir. Oysaki uygulama imar planları vaziyet planlarından çok daha farklı planlardır ve yukarıda anılan mevzuat uyarınca yapılaşmaya esas planlar kapsamında bulunmamaktadır.

İmar Planlarının amacı; yapının kullanım amacı ve ihtiyacı, erişilebilirlik, sürdürülebilirlik ve çevreye etkisi dikkate alınarak; yapılaşmaya ilişkin yapı adaları, kullanımları, yapı nizamı, bina yüksekliği, taban alanı katsayısı, kat alanı kat sayısı veya emsal, yapı yaklaşma mesafesi, taşıt, yaya ve bisiklet yolları, ulaşım ilişkileri, teknik altyapı alanlarını, yol kotu ve bu kotun altındaki kat adedi, bağımsız bölüm sayısı gibi yapılaşma ve uygulamaya ilişkin birçok kararı, uygulama için gerekli uygulama etaplarını ve diğer bilgileri göstermek ve detayları ayrıntılı raporuyla tanımlamaktır (Mekânsal Planlar Yönetmeliği). Bu sebeptendir ki, milli parkların içerisinde ek 14. maddeye dayanılarak yapılan çoğul yapıların, imar planı olmaksızın salt vaziyet planları ile sahaya yerleştirilmesi, bu yapıların kümülatif etkileri sebebiyle fiilen kontrolsüz yapılaşan alanlar haline gelmesi ve milli parkın kaynak değerlerinin farkında olmadan suistimal edilmesi riskini yaratmaktadır. Dolayısıyla milli parklarda imar planı şartı aranmaksızın yapılaşmaya dayanak oluşturan Ek Madde 14’ün sınırlarının da yine yönetmelik kapsamında belirlenmesi gerekmektedir.

6. SONUÇ

Bilimsel ve estetik bakımından, milli ve milletlerarası ender bulunan tabii ve kültürel kaynak değerleri ile koruma, dinlenme ve turizm alanlarına sahip tabiat parçaları olan Milli Parkların kaynak değerlerinin korunarak sürdürülebilir kullanımlarını sağlamak üzere hazırlanan uzun devreli gelişme planlarının Türkiye mekânsal planlama hiyerarşisi içerisindeki yeriyle ilgili kimi durumlarda tartışmalar yaşanabilmekte, hukuk yoluyla planların yürütmeleri durdurulabilmekte veya iptalleri istenebilmektedir. Bunun en önemli sebeplerden birisi korunan alanların planlanmasıyla ve yönetimleriyle ilgili mevzuat çeşitliliğidir. Bu çalışmada milli parklarda hazırlanan uzun devreli gelişme planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanması kapsamında mezkûr mevzuat hükümleri incelenmiş olup uygulamalara netlik kazandırılmaya çalışılmıştır. Türkiye’de yapılaşmaya esas planlar mekânsal strateji planları, çevre düzeni planları ve imar planlarıdır. Bu hiyerarşi içerisinde her plan kendinden bir önceki plana uyumlu, kendinden sonraki plana ise yol gösterici nitelikte olması gerekmektedir. Uzun devreli gelişme planları ise bu hiyerarşi içerisinde olmayan özel amaçlı planlardır. Bu planlar üzerinden uygulamaya geçilmesi mevcut mevzuat açısından mümkün değildir. Bununla birlikte uzun devreli gelişme planlarının; üst ölçekli plan niteliğinde olan Çevre Düzeni Planlarının genel ilke kararları doğrultusunda, milli parkların kaynak değerlerinin etkin korunması, devamlılığının sağlanması, koruma-kullanma dengesi gözetilerek arazi kullanım kararlarının geliştirilmesi, korunan alan ile etkileşim halinde bulunan yerleşim alanlarının olumsuz etkileri gözetilerek sosyo-ekonomik faaliyetlerin belirlenmesi için plan açıklama raporlarında imar planlarına yol gösterici nitelikte yapılaşma koşullarını tarifleyen planlar olması gerekmektedir.

Ada ve parsel ölçeğinde olmayan, ancak stratejik plan yaklaşımı ile gerektiğinde şematik ve grafik planlama dili kullanılarak getirilecek yoğunluk, emsal, yükseklik vb. gibi kararlarla tariflenecek yapılaşma ilkeleri sayesinde onaylama yetkisi farklı kurumlarda olan Uygulama İmar Planları ile uygulamaya geçebilecektir. Yapılaşma konusunda çevre düzeni planları karar yetkilerini uzun devreli gelişme planlarına bırakmaktayken, uzun devreli gelişme planlarında yapılaşmayı sınırlayıcı herhangi bir yoğunluk, yükseklik ya da emsal kararının verilmemesi, milli parklarda yapılacak 1/5000 ve 1/1000 ölçekli imar planlarında üst ölçekli herhangi bir sınırlayıcı karar bulunmadığı için yapı ve nüfus yoğunluğunun kontrolsüz olarak artmasına neden olabilecek ve bu sebeple milli parkların kaynak değerlerinin yok olmasına sebebiyet verilebilecektir. Diğer yandan kimi uygulamalarda fiili olarak uygulama imar planı yapılması gerekecek yapılaşma gereksinimi bulunan alanlarda imar planı şartı aranmaksızın Orman Kanununun Ek 14. maddesine sığınarak hayata geçirilecek yapılaşmalar ise farkında olmadan milli parkların, milli parkların kendi yönetimleri vasıtasıyla plansız şekilde yapılaşmasına ve doğal kaynak değerlerinin kaybolmasına sebebiyet verebilecektir. Bunun yanında uzun devreli gelişme planlarının hazırlanma sürecinde hangi bilimsel tekniklerin kullanılması gerektiği, ziyaretçi kapasitesinin nasıl belirlenmesi gerektiği ile ilgili konular mevzuatın net olmamakla birlikte nesnel kriterlere sahip değildir.

Planların hazırlanma aşamalarında kullanılacak etik değerlerin, bilimsel yöntemlerin ve temel ilkelerin nesnel bir şekilde mevzuatta tariflenmesi, fiziksel, sosyal ve kültürel kaynak değerleri farklı olsa dahi tüm uzun devreli gelişme planlarında kaynakların korunabilmesi için yeknesanlığı sağlayabilecektir. Öte yandan mevzuatta onaylanma sürecinde bulunan ya da onaylanan uzun devreli gelişme planlarının aleniyetleri ve kamuoyuna duyurulmalarıyla ilgili netlik de bulunmamaktadır. Zorunlu herhangi bir askı süreci ya da duyuru süreci gerektirmeyen planlama süreci, planın hitap ettiği hak sahipleri, sivil toplum örgütleri ve yöre halkının plana olan güven ve sahiplenme duygusunu olumsuz yönde etkileyebilmekte, izinsiz/plansız kullanımların önünü açabilmektedir. Bu sebeple her nasıl ki mekânsal planlar (*çevre düzeni planı, uygulama imar planı gibi*) için belirlenmiş bir askı süreci bulunuyorsa, benzer yöntemlerin uzun devreli gelişme planlarında da hayata geçirilebilecektir. Planların aleniyetini ve şeffaflığını sağlamak, toplumu bilgilendirmek için, medya ve

elektronik haberleşmenin yanı sıra seminerler, konferanslar, sergiler ve toplantılar gibi araçlar da kullanılabilir.

KAYNAKÇA

ÇAY, Tayfun ve SONEL KANDEMİR, Esra (2022), “Türkiye’de İmar Uygulama Mevzuatındaki Gelişim Süreci”, **Geomatik Dergisi**, S.7(1), ss.26-40.

ÇELİK, Mehmet Özgür (2021), “Korunan Alan Yönetimi İçin Nesne Tabanlı Coğrafi Veri Modeli Geliştirilmesi: Göksu Deltası Özel Çevre Koruma Bölgesi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.

DOĞA KORUMA VE MİLLİ PARKLAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (2022), “Ülkemizin Milli Parkları”, **T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.tarimorman.gov.tr/DKMP/Belgeler/Korunan%20Alanlar%20Listesi/MP-WEB.pdf> (Erişim Tarihi: 27.09.2022).

IUCN - INTERNATIONAL UNION FOR CONSERVATION OF NATURE (2011), "What is a Protected Area?", **IUCN Corporate Web Page**, 13 March 2019, <http://www.iucn.org> (Erişim Tarihi: 03.09.2022).

KILIÇ, Mahinur ve KERVANKIRAN, İsmail (2019), “Türkiye’de Milli Parkçılığın Kısa Bir Hikâyesi: Yozgat Çamlığı Milli Parkı Örneği”, **Türk Coğrafya Dergisi**, S.72, ss.21-34.

KÖROĞLU, N. Tunga ve ÖLMEZ, Ebru (2003), “Cumhuriyetin 75. Yılında Planlama Sergisi 2: 1956 Sonrası”, **Planlama Dergisi**, S.2003(1), ss.80-93.

TEKELİ, İlhan (2006), “Türkiye’de Kent Planlaması Düşüncesinin Gelişimi”, **Yapı Haber Portalı** (E-Makale), 1 Şubat 2006, http://www.yapi.com.tr/haberler/turkiyede-kent-planlamasi-dusuncesinin-gelisimi_61110.html (Erişim Tarihi: 20.09.2022).

UNWTO - UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANISATION (1981), **Saturation of Tourist Destinations: Report of the Secretary General**, World Tourism Organisation Publisher, Madrid.

YATIRIM VE İŞLETMELER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (tarihsiz), “Planların Yapımı ve Onaylanması”, **T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Kurumsal Web Sayfası**, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9548/planlarin-yapimi-ve-onaylanmasi.html> (Erişim Tarihi: 23.09.2022).

2634 sayılı **Turizm Teşvik Kanunu** (16.03.1982 tarih ve 17635 sayılı Resmi Gazete).

2873 sayılı **Milli Parklar Kanunu** (11.08.1983 tarih ve 18132 sayılı Resmi Gazete).

6831 sayılı **Orman Kanunu** (08.09.1956 tarih ve 9402 sayılı Resmi Gazete).

648 sayılı **Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname** (17.08.2011 tarih ve 28028 sayılı Resmi Gazete).

Korunan Alanlarda Yapılacak Planlara Dair Yönetmelik (23.03.2012 tarih ve 28242 sayılı Resmi Gazete).

Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgelerinde ve Turizm Merkezlerinde Planlamaya ve Uygulamaya İlişkin Yönetmelik (03.11.2003 tarih ve 25278 sayılı Resmi Gazete).

Mekânsal Planlar Yapım Yönetmeliği (14.06.2014 tarih ve 29030 sayılı Resmi Gazete).

Milli Parklar Yönetmeliği (12.12.1986 tarih ve 19309 sayılı Resmi Gazete).

Plan Yapımına Ait Esaslara Dair Yönetmelik (02.11.1985 tarih ve 18916 sayılı Resmi Gazete).

Orman ve Su İşleri Bakanlığı'nın 2012/9 sayılı **Korunan Alanlarda Koruma Bölgelerinin Belirlenmesi Genelgesi**.

Orman Genel Müdürlüğü'nün 300 sayılı **Mesire Yerleri Uygulama Tebliği**.

Aydın, Muğla, Denizli Planlama Bölgesi 1/100.000 Ölçekli Çevre Düzeni Planı (03.12.2020 onay tarihli).

Türk Devletleri Teşkilatının Siyasi ve Ekonomik Potansiyeli

Political and Economic Potential of the Organization of Turkic States

Emre AYDİLEK

Dr., Kastamonu Üniversitesi, Rektörlük BAP Birimi,
eaydilek@kastamonu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-4767-2424>

Makale Başvuru Tarihi: 20.10.2022

Makale Kabul Tarihi: 30.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Son yüzyılda, küresel ilişkilerin temel aktörleri arasında, uluslararası örgütlerin etki alanı ve belirleyiciliği gittikçe artmaktadır. Barışın, güvenliğin, refahın yaygınlaşması gibi temel işlevlerine ek olarak uluslararası örgütler, aynı zamanda üyesi olan devletlerin çıkarlarını maksimize etme ve hükümetler arası ilişkileri geliştirme rolleri de oynamaktadır. Bu kapsamda, çalışmada, tarihsel kökleri ve entelektüel derinliği olan Türk Devletleri Teşkilatı'nın küresel ve bölgesel ilişkiler bağlamında mevcut potansiyeli ve gelecek perspektifleri tartışılmıştır. Nispeten yeni bir bölgesel örgütlenme olan Türk Devletleri Teşkilatı'nın küresel aktörler arasında önemli bir yer edinebilmesi için, üye ülkelerin münferit ve ortak koşullarda sahip olduğu siyasi, askeri ve ekonomik potansiyelleri, güvenilir ve güncel veriler ile politik gerçekler çerçevesinde analiz edilmiş, elde edilen bulgular ve ilgili literatür yardımıyla, örgütün gelecekteki yönelimi ve politikaları konusunda birtakım perspektifler sunulmuştur. Analizi gerçekleştirebilmek için çeşitli kavramsal ve kuramsal açıklamalardan, tarihsel arka plandan ve mevcut durumu açıklamaya yardımcı olacak veri setlerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak Teşkilata dayanak oluşturan felsefi ve ideolojik görüşler özetlenmiştir. Ardından Türk Devletleri Teşkilatının kurumsallaşma düzeyi incelenmiştir. Teşkilatın kuruluşu ve temel yapısı, tarihsel düzeyden yasal metinlere, kuruluşun organlarından işleyişine uzanan bir diyalektik içinde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu açıklamalar sayesinde elde edilecek altyapı ile teşkilata üye ülkelerin potansiyelleri, hem üye ülkeler bazında hem de başarılı bir kurumsal örneklem ile karşılaştırmalı bir düzeyde ele alınabilecektir.

ABSTRACT

Over the past century, the influence and decision-making power of international organizations among the major actors in global politics has been increasing. In addition to their core roles such as promoting peace, security, and welfare, international organizations also serve to maximize the interests of their member states and improve intergovernmental relations. In this context, this study discusses the current potential and future prospects of the Organization of Turkic States, a regional organization with deep historical roots and intellectual depth, in the context of global and regional relations. In order for the relatively new Organization of Turkic States to become a significant player on the global stage, the political, military, and economic potential of its member countries in both individual and collective contexts have been analyzed using reliable and up-to-date data and political realities, and the findings and relevant literature are used to offer some insights into the organization's future direction and policies. In order to carry out the analysis, various conceptual and theoretical explanations, historical background and data sets to help explain the current situation were used. In this context, firstly, the philosophical and ideological views that form the basis of the Organization are summarized. Then, the level of institutionalization of the Organization of Turkish States was examined. The establishment and basic structure of the organization has been tried to be explained in a dialectic ranging from historical level to legal texts, from the organs of the organization to its functioning. Thanks to these explanations, with the infrastructure to be obtained, the potentials of the member countries of the organization will be discussed both on the basis of member countries and at a comparative level with a successful sample. In order to reveal the current and future potential of the Organization of Turkish States, appropriate qualitative and quantitative raw data published by reliable national and international organizations was transformed into findings in a certain systematic way for the analysis planned to be carried out on various parameters. This will allow us to build a guiding infrastructure to reveal the political, military, and economic potential of the Organization of Turkic States, which has been an ideal for around a century and a half, at both the national and universal levels.

Anahtar Kelimeler:

Türk Birliği,
Türk Devletleri
Teşkilatı,
Uluslararası Örgütler,
İşbirliği,
Zirve,

Keywords:

Turkish Union,
Organization of Turkic
States,
International
Organizations,
Cooperation,
Summit,

1. GİRİŞ

İnsanlık binlerce yıl boyunca örgütsüz ya da ilkel tarzda bir örgütlenme düzeyinde yaşam sürmüş olup ancak son birkaç yüzyıllık zaman diliminde devlet adını verdiğimiz daha sistematik ve modern kurumları inşa edebilmiştir. Modern ulusal devletler, 1648 tarihli Westphalia Barışının (*ve bir nebze de 1713 tarihli Utrecht*) doğrudan bir sonucu olarak ilk kez Avrupa coğrafyasında ortaya çıkmaya başlanmıştır. Böylece uluslararası ilişkilerde, egemen devletler en temel aktör olarak konumlanarak her biri kendi ülkesinin sınırları içinde egemen haklara sahip, birbiriyle eşit statüde olan devletlerin bir arada bulunduğu yeni bir düzen kurulmuştur (Gönlübol, 1964:9-16).

Devletlerin siyasi, askeri ve ekonomik açıdan diğer sivil-toplumsal aktörlerin sahip olmadığı asimetrik bir gücü vardır (Barkin, 2006:1). Uluslararası siyaseti açıklayan ana akım paradigmalardan realizme göre anarşi, savaş ve güç kullanımının yön verdiği uluslararası politikanın merkezi aktörleri devletlerdir. Realizmin karşısında konumlanan liberalizm ise, devletlerin yanında küresel örgütlenmelere de önem atfeder. Liberallere göre ulus ötesi sorunlar, refah, barış ve benzeri değerler, Westphalia-Utrecht Barışları ile oluşan ve 17. yüzyıldan bu yana egemen olan uluslararası sistemin devlet merkezli ele alınışında, yeni bir kurumsal evrilmeyi gerektirmiştir (Nye ve Welch, 2017:5-7). Böylece uluslararası örgütler, yenedünya düzeninin temel aktörleri arasında -devletlerin yanında- yerini almıştır. Dolayısıyla uluslararası örgütler, uluslararası ilişkilerde görece yeni bir güç unsurudur.

Devletlerarasında yapılan anlaşmalarla oluşturulan ilk örgütler, on dokuzuncu yüzyılda bazı devletlerin ortak olarak karşılaştığı birtakım sorunlarla başa çıkmak için özel olarak tasarlanmıştır (Barkin, 2006:5). 19. yüzyıla kadar bazı düşünürler uluslararası alanda teşkilatlanmaya yönelik fikirler dile getirirse de bunlar pratik tezahürde karşılık bulamayarak adeta ütopya olarak kalmış, devletlerarasında siyasi işbirliği ilk kez 1815'de Viyana Kongresi ile başlamıştır (Gönlübol, 1964:37). Bu tarihten itibaren Avrupa Ahengi Sistemi, La Haye Sistemi, Milletler Cemiyeti, Birleşmiş Milletler, NATO, Avrupa Birliği gibi çok sayıda uluslararası örgüt ortaya çıkmış ve küresel siyasete doğrudan etki etmeye başlamıştır. Viyana Kongresi'nin yarattığı havanın, Birinci Dünya Savaşı'na engel olamayışı; savaş sonrası egemen devletlerin temsilcilerini, barış ve güvenlik sorunuyla ve ekonomik ve sosyal sorunlarla ilgilenecek daha etkin evrensel ve bölgesel kurumlar oluşturmaya itmiş (Archer, 2015:3), böylece bölgesel-küresel işbirliği süreçleri ve örgütlerinin sayısında hızlı bir artış yaşanmıştır. Özellikle Soğuk Savaş'ın sona ermesinden itibaren uluslararası örgütlerin giderek yaygınlaştığı görülmektedir (Musabay Baki, 2014:134). Günümüzde bu örgütlerin sayısı ve uluslararası politikalara etkisi yıldan yıla artmaktadır. Union Of International Associations'a¹ (Uluslararası Dernekler Birliği) göre günümüzde çeşitli türlerde 42.000 civarı aktif uluslararası örgüt bulunmaktadır.

Uluslararası örgütler, kalıcı bir sekreterliği ve üç veya daha fazla üye devleti olan ulus-devletler arasında çok taraflı anlaşma ile oluşturulan, ulusal sınırları aşan resmi kurumsal yapılar olarak tanımlanabilir. Bu kuruluşlar, uluslararası politikanın ticaret, güvenlik, finans, çevre, kalkınma, insan hakları, bilim ve kültür gibi hemen hemen her alanında faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla, uluslararası örgütlerin uluslararası hayata nüfuz eden aktörler olarak son dönemde önem ve kapasitelerinin arttığı gözlemlenmektedir (Evans ve Newnham, 1998:270; Pevehouse ve Borzyskowski, 2016:3,4).

Günümüz dünyasında izolasyonist türden bir dış politika stratejisi izleyen ülke sayısı oldukça azdır. Daimi tarafsızlık ve tarafsızlaştırılmışlık gibi istisnai nitelikteki durumları hariç tutarsak, uluslararası sistemde yer alan devletlerin çok büyük bir bölümü, dış politikalarını sürdürmekte ittifaklar oluşturma stratejisinden geniş bir biçimde yararlanmaktadır. Amaçlarına ulaşmak için devletlerin öz kaynaklarının ve kapasitelerinin tek başlarına yetersiz kalması, politikalarına meşruiyet sağlamak veya başka devletleri etki altına almak gibi nedenler, devletleri başka devletlerle ittifak oluşturmaya yöneltmektedir (Sönmezoğlu, 2000:307-310).

Uluslararası örgütler birçok amaca hizmet etmektedir. Örneğin, üye devletlerin temsilcileri bir araya gelerek karşılıklı ilişkilerini tartışabilir veya ideal bir şekilde yönetebilir. Yine uluslararası örgütler devletlerin eylemlerini ve hatta ontolojik varoluşlarını meşrulaştırabilir. Küresel düzeyde, uluslararası hukukun oluşturulmasına, yorumlanmasına, uygulanmasına yardımcı olurlar. Ayrıca, anlaşmazlıkların çözümüne, barışı korumaya, kalkınmaya ve temel haklara kadar birçok alanda fikir, bilgi ve politika tavsiyesi üretirler (Cogan vd., 2016:vii). Uluslararası örgütleri, nitelikleri ve etki alanları açısından üç kategoride inceleyebiliriz. Bunlar (Sönmezoğlu, 2000:78);

1 1907'den beri uluslararası kuruluşlar, uluslararası dernekler ve bunların küresel zorlukları hakkında araştırma, izleme ve bilgi sağlama konusunda Kar amacı gütmeyen, apolitik, bağımsız ve sivil toplum kuruluşudur (Bkz.: <https://uia.org/>).

- Devletlerin doğrudan üye olduğu, amaç ve fonksiyonları açısından devletlerin üzerinde veya onları aşan bir nitelik taşımayan hükümetler arası (*Birleşmiş Milletler gibi*) kuruluşlar,
- Devletleri aşan yapı ve ilişkileri ifade eden hükümetler aşırı (*Uluslararası Af Örgütü, Çok Uluslu Şirketler gibi*) kuruluşlar,
- Tek tek üyelerinin iradelerinin üzerinde bir konuma sahip, örgüt üyelerinin belirli bir orandaki çoğunluğunun tüm örgüt üyelerini bağlayıcı kararlar alabildiği hükümetler üstü (*Avrupa Birliği gibi*) kuruluşlardır.

Bu çalışmanın sınırları doğrultusunda incelenecek uluslararası örgüt tipi, hükümetlerin temsil edildiği uluslararası nitelikli (evrensel ve bölgesel örgütlenmeler) kuruluşlardır (Sönmezoğlu, 2000:52). Analiz edilecek örneklem olan seçilen Türk Devletleri Teşkilatı, temel düzeyde 'hükümetler arası bölgesel örgütler' kategorisine uygun düşmektedir.

Bu çalışmada Türk Devletleri Teşkilatının (TDT) bir bölgesel uluslararası örgüt olarak siyasi ve ekonomik potansiyeli tartışılacaktır. Analizi gerçekleştirebilmek için çeşitli kavramsal ve kuramsal açıklamalardan, tarihsel arka plandan ve mevcut durumu açıklamaya yardımcı olacak veri setlerinden yardım alınacaktır. Bu kapsamda ilk olarak Teşkilata dayanak oluşturan felsefi ve ideolojik görüşler özetlenecektir. Ardından Türk Devletleri Teşkilatının kurumsallaşma düzeyi incelenecektir. Teşkilatın kuruluşu ve temel yapısı, tarihsel düzeyden yasal metinlere, kuruluşun organlarından işleyişine uzanan bir diyalektik içinde açıklanmaya çalışılacaktır. Bu açıklamalar sayesinde elde edilecek altyapı ile teşkilata üye ülkelerin potansiyelleri hem üye ülkeler bazında hem de başarılı bir örneklem ile karşılaştırmalı bir düzeyde ele alınabilecektir.

Türk Devletleri Teşkilatının mevcut ve gelecekteki potansiyelini ortaya koyabilmek için çeşitli parametreler üzerinden yapılması planlanan analiz için, güvenilir ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından yayınlanmış uygun nitel ve nicel ham veriler, belirli bir sistematikte, bulguya dönüştürülecektir. Böylece, yaklaşık bir buçuk asırlık bir ideal olarak kurulmuş Türk Devletleri Teşkilatının, hem ülkeler düzeyinde hem de evrensel düzeyde siyasi ve ekonomik potansiyelini ortaya çıkarabilmek için yol gösterici bir altyapı inşa etmek mümkün olabilecektir.

2. TÜRK BİRLİĞİNİN FELSEFİ VE İDEOLOJİK TEMELLERİ

Hun ve Göktürk devletlerinden bu yana Türkler, kardeşlik ilişkileri din, kültür ve geleneklere dayanan tek bir milletin soyundan geldikleri inancına önem vermişlerdir. Arapların, Moğolların ve Rusların egemenliğinde bile ontolojik değerlerini korumayı başarmışlardır (Mustofaev, 2022:118). Tarihsel süreçte kurulan çoğu Türk devleti, dünya üzerinde yaşayan diğer Türk toplulukları ile birleşme ideali gütmüştür. Antropolojik bulgularda elde edilen fiziksel materyal ve metinlerde, birleşmiş ve güçlü bir Türk birliğinin idealize edildiği önemli sayıda örnek mevcuttur.

Osmanlı Devletinin son dönemlerinden itibaren (*19. yüzyılın sonlarında*) bazı Türk aydınları, *-belki de son büyük Türk devletinin yıkılış sürecinde olduklarının farkındalığıyla-* Türklerin yaşadığı bölgelerde birleşik bir "turan" devletinin oluşturulması yönünde fikirler² dile getirmiştir (Kohn, 1944:36). II. Abdülhamid devrinde olgunlaşan bu fikirler, imparatorluk içerisinde İslam birliği gibi Türk birliği fikrinin kendi başına bir ülkü haline gelmesine yol açmıştır (Kushner, 1998:7). Bu akımın ilk kurumsal temsilcisi olan Jön Türkler, Türkçü fikirleri uygulamaya çalışmışlar ve Türk birliği hülyasını gütmüşlerdir (Kushner, 1998:134). Jön Türklerin başlattığı bu ideali, yaklaşık bir asır boyunca bazı Türk aydınları destekleyerek ancak 2000'li yıllarda kurulma fırsatı yakalanacak Türk Devletleri Teşkilatı örgütünün kuramsal ve ideolojik temellerini atmışlardır. Bu kapsamda, 20. yüzyılın başlarında, ilk kapsamlı entelektüel teşebbüslerin başladığı görülmektedir.

Türk Tarih Kurumu kurucu üyelerinden Yusuf Akçura, "*Üç Tarz-ı Siyaset*" adlı eserinde Osmanlı'nın son dönem siyaset tarzını "*Osmanlıcılık*", "*İslamcılık*" ve "*Türkçülük*" akımları çerçevesinde üç kategoride incelemiş ve bu akımların olumlu-olumsuz yanlarını tartışmıştır (Akçura, 2022:15). Yazarın "*Türkçülük: Türkçülüğün Tarihi Gelişimi (1978)*" adlı diğer önemli eserinde ise Türkçülük fikrinin teorik temellerinin yanında, tarihsel ve coğrafik olarak Tanzimat'tan II. Meşruiyet'e, Anadolu'dan, Kafkasya, Rusya, Asya ve

2 Bu fikirler, Osmanlı Devleti'nin yıkılış sürecine girmesini, devletin yapısal niteliklerine dayandırır ve büyük ölçüde devletin ulusal-millî değerleri öncüllememesine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Ancak bu tartışma, çalışmanın kapsamını aşan bir büyüklükte olduğundan burada yalnızca ön bilgi olarak değinilebilmiştir.

Avrupa'ya kadar Türkçülük fikrine düşünsel katkı yapan isimleri ele almıştır. Akçura'nın literatüre yaptığı katkılar, Türkçülük fikri ve idealine ilişkin en kapsamlı derlemelerden biridir.

Ünlü yazar ve şair Ömer Seyfettin, kült haline gelmiş “*Moskofun ülkesi viran olacak, Türkler birleşip turan olacak*” şiiriyle (Seyfettin, 1980:11) ve “*Anadolu'dan Pekin'e kadar olan coğrafyada başka ülkelerin (Rus ve Çin) egemenliği altındaki (dil ve din kardeşlerimiz olarak nitelediği) Türkleri kurtaracak, ay yıldızlı bayrağımız altında turanı kuracağız, emellerimiz ve vicdanımızla tüm Türklerle birleşeceğiz*” (Seyfettin, 1980:25-27) söylemleriyle, Türk birliği idealine edebi/düşünsel düzeyde katkı sunmuştur.

Turancı akımın en önemli temsilcilerinden biri olarak görülen Ziya Gökalp'in fikirleri de günümüze kadar uzanan bir popülerlik ve sahiplenmeye konu olmuştur. Gökalp'in tezleri tırnak içinde özetlenecek olursa (Gökalp, 2007:51-55);

“Türkün yalnız bir dili, bir tek kültürü olabilir. Türkçülüğün uzak ülküsü turandır. Turan, yalnızca Türkleri içeren birliğin adıdır. Bütün Türk kollarını içine alan, bütün eski akrabaları (milyonlarca Türk'ü) kavimsel bir topluluk olarak dilde, edebiyatta, kültürde birleştiren büyük Türk ülkesi. Ruhlar, büyük bir özlemle Kızıl Elma'yı (dünyadaki bütün Türklerin birleşerek kuracağı düşlemsel ülkenin simgesi) aramaktadır”

20. yüzyılın ortalarında önde gelen Türkologlardan Nihal Atsız, Türk birliği düşüncesine yaptığı katkılarla öne çıkan bir diğer fikir adamı olmuştur. Türklerin en kutlu hedefi olarak nitelediği turancılığı, “*bütün Türkler'i tek devlet halinde birleştirmek ülküsü ve her ülkü gibi nesillere bakan, kan ve can vergisi isteyen, gönüllere heyecan katan bir inanç*”, olarak tanımlayan Atsız, Türk birliğinin yalnızca kültürel değil, tam bir siyasi örgütlenme olarak gerçekleşmesini arzulamıştır: “*Eskiden nasıl bir idiysek yine birleşeceğiz diye kendisini bir ülkeye adamaktan daha kutlu ne olabilir? Bütün Türkleri birleştirmek hakkımız ve görevimizdir. Bizden zorla koparılanı geri almak adaleti yerine getirmektir. Turancılık bir büyüklük düşüncesidir. Büyüklük düşüncesi asil bir düşüncedir*” (Atsız, 2021:15-18).

Kuşkusuz, Türk birliği üzerine görüş belirten isimler, yukarıda sayılanlarla sınırlı değildir. Turancılık fikri, İsmail Gaspıralı, Mehmet Emin Yurdakul, Halide Edip Adıvar, Fuad Köprülü gibi yazar ve bilim insanlarının yanında Türk Yurdu, Türk Ocağı gibi cemiyetler ile Enver Paşa, Alparslan Türkeş gibi siyasilere de ele aldığı, sistematik olmayan ama tarihsel bir sürekliliğe sahip bir akım olarak belirli bir (*bireysel, toplumsal, kurumsal ve politik*) destek ve sahiplenme bulmaktadır. Nihayetinde onların idealize ettiği birlik, bugün savundukları kadar keskin ve net bir temelde ve pratikte olmasa da, özünde ve bir ölçüde gerçekliğe kavuşarak Türk Devletleri Teşkilatı kurulabilmiştir.

Amerikalı siyaset bilimci Samuel P. Huntington, Soğuk Savaş'ın sona ermesinden sonra devletlerin, ortak bir kültürün unsurlarını paylaşan ülkelerle ittifaklar kurma yoluna girdiğini çünkü bu ülkelerin politikacılarının ve kamuoyundaki figürlerinin, dil, din ve diğer karşılıklı değerler ile kendi aralarındaki yakınlıkları ve akrabalıkları nedeniyle tam olarak birbirlerine güvenme eğiliminde olduklarını ileri sürmüştü. Soğuk Savaş'ın hemen sonrasında Türk Devletleri arasındaki işbirliği ilişkilerinin çok taraflı bir çerçevede³ kurumsallaşması, Huntington'un tezinin gerçekçi olduğunu (Mustofaev, 2022:106) ve gelecekteki hükümetler arası örgütlenmenin yöneylemini doğru tahmin ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla Türk Devletleri Teşkilatı, tüm bu düşünsel, kuramsal ve ideolojik temellerin de etkisiyle Türk Devletleri arasındaki sinerjiyi ve “*Adriyatik Denizi ile Çin Seddi arasında uzanan bir Türk dünyası*” idealini somutlaştıran bir dizi organizasyonun sonuncusu olarak ortaya çıkmıştır (Demir, 2022:65).

3. TÜRK DEVLETLERİ TEŞKİLATININ TEMEL YAPISI

3.1. Türk Devletleri Teşkilatının Kuruluşu

2009 yılında Nahcivan Antlaşmasıyla, dört ülke⁴ tarafından Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi (TDKÜİK) adıyla uluslararası bir işbirliği mekanizması kurulmuştur. 23 maddelik ve 7 sayfalık Nahcivan Antlaşması, Konseyin amaç ve görevlerini, yapısını, örgütlenme biçimini, iç ve dış işbirliği koşullarını

3 Eski Azerbaycan Dışişleri Bakanı Elmar Mammadyarov bunu teyit eder. Kurumsallaşmış bir mekanizma olarak Türk Keneşi, aynı zamanda halklarımızın etnik akrabalık ve geleneksel kardeşlik bağlarına, ortak bir tarih ve kültüre, ülkelerimiz ve komşu bölgeler arasında yeni dostluk ve ortaklık köprüleri ve diğer iyiliklere dayalı istekliliğinin bir ifadesidir (Mammadyarov, 2015:6).

4 Azerbaycan Cumhuriyeti, Kazakistan Cumhuriyeti, Kırgız Cumhuriyeti ve Türkiye Cumhuriyeti.

belirlemiştir. Nahcivan Antlaşması, Teşkilatın temel ve kurucu belgesi olarak günümüze dek varlığını sürdürmüştür.

Azerbaycan Cumhuriyeti, Kazakistan Cumhuriyeti, Kırgız Cumhuriyeti ve Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruculuğunda faaliyete geçen Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyine, zamanla Özbekistan asil üye olarak, Macaristan, Türkmenistan ve KKTC gözlemci üyeler olarak katılım sağlamış ve genişlemiştir. Bugün beş asil üye ve üç gözlemci üyeden oluşan kaydadeğer bir birlikteliğe dönüşmüştür.

Türk Devletleri Teşkilatı'nın organları, 2009 yılındaki antlaşmanın 3. maddesinde belirtildiği şekliyle; Devlet Başkanları Konseyi, Dışişleri Bakanları Konseyi, Aksakallar Konseyi, Kıdemli Memurlar Komitesi ve Sekreteryaya olmak üzere beş yönetsel birimden oluşmaktadır (Nahcivan Antlaşması, md.3). Teşkilatın en üst ve ana karar birimi olarak Devlet Başkanları Konseyi yılda en az bir kez toplanmakta ve Konseyin temel politikalarını belirlemektedir. Devlet Başkanları Konseyine, dönem başkanlığı mekanizmasıyla sırasıyla her yıl bir ülke başkanlık etmektedir. Dışişleri Bakanları Konseyi ve Kıdemli Memurlar Komitesi, karar alma süreçlerine yardımcı organlar olarak konumlandırılmıştır. Ayrıca, danışma organı niteliğinde Aksakallar Konseyi ile teşkilatın amaç ve görevlerini gerçekleştirmeye yardımcı olması ve bürokratik işlerin koordinasyonu/icrası amacıyla, merkezi İstanbul'da bulunan daimi bir yürütme organı olarak Sekreteryaya (Genel Sekreterlik) oluşturulmuştur (Nahcivan Antlaşması, md. 5-10).

Teşkilatın amaç ve görevleri, Nahcivan Antlaşmasının 2. maddesinde, üye ülkeler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi; ortak bir dış politika ve ekonomi başta olmak üzere bilim, teknoloji, enerji, çevre ve hukuk gibi temel alanlarda ilişkilerin geliştirilmesi; Türk kültürünün yayılması; bölgede ve dünyada barışın sağlanması olarak sayılmıştır.

Henüz resmi bir birlikteliğin mevcut olmadığı, bu amaçla ilk adımların atıldığı bir 'an' olarak 1992 yılında başlayan süreçten 2022 yılına kadar 19 adet zirve düzenlenmiştir. 2021 yılında İstanbul'da düzenlenen Zirve'de, Birliğin ismi Türk Devletleri Teşkilatı olarak değiştirilmiştir. 2011 yılından itibaren Türk Keneşi adını alan Zirveler (ve zirveler sonucunda imzalanan bildiriler), teşkilatın organlarını ve mevzuatını; birliğin temel politikalarını; amaç ve hedeflerini ve gelecek perspektiflerini belirleyen önemli belgelerdir.

3.2. Teşkilatın Kurumsallaşmasının ve Politik Hedeflerinin Zirveler Üzerinden Okunması

SSCB'nin 1991 yılında dağılmasıyla, dört Türk Devleti birliktelik mekanizmasını kurumsal bir yapıya büründürme amacıyla bu tarihten itibaren yüksek düzeyli temsile dayanan zirvelerde bir araya gelmeye başlamıştır. İlk dönem zirvelerde (1992'den 2001 yılına kadar) eğitim, kültür, ekonomi, enerji ve enformasyon alanlarında işbirliği fırsatları değerlendirilmiştir. Bu açıdan ilk dönem zirveler, teşkilatın potansiyeli üzerine bir fizibilite çalışması ve temennilerin dile getirildiği toplantılar olarak görülebilir.⁵

2001 yılından itibaren zirveler kesintiye uğramıştır. 5,5 yıllık bir aranın ardından 2006 yılında gerçekleştirilen Antalya Zirvesi ile üye dört ülkenin devlet başkanları, 8. kez bir araya gelmiştir. Uluslararası güvenlik tehditlerinin, enerji ve ulaşım alanındaki işbirliği potansiyellerinin öneminin vurgulandığı bu zirve, somut adımların yerine dilek ve temennilerin dile getirildiği bir toplantı olmanın ötesine geçememiştir (Antalya, 2006). Ardından yine üç yıl zirve toplantısı gerçekleştirilememiştir.

2009 Nahcivan Bildirisi ile teşkilatın kurumsallaşması ve bölgesel/uluslararası bir örgüte dönüşmesi yönünde atılan somut adımların hızlandığı görülmektedir. 2009 yılında Türk Konseyi, Almatı Zirve Bildirgesindeki ifadesiyle, "tam teşekküllü bir uluslararası kuruluş olarak kurulmuştur" (Almatı Zirve Bildirgesi, 2011:1). Nitekim Nahcivan Antlaşması, teşkilatın kurucu belgesi olarak bu tarihte imzalanmıştır. Bunu destekler biçimde 2010 yılında İstanbul'da düzenlenen zirve sonucu, Teşkilatın organizasyonel gelişimi anlamında gittikçe aktifleşen bir sürece girildiği gözlemlenmektedir. Bu tarihten itibaren Türk Konseyi'nin daimi danışma ve yürütme organları oluşturulmuş, zirve toplantıları neredeyse kesintisiz gerçekleştirilmeye başlanmış, işbirliği alanları genişlemiş, alt düzey komiteler/çalışma grupları oluşturulmuştur (10. Zirve Bildirisi, İstanbul, 2010).

2011 sonrası zirvelerin ismi (Almatı Zirvesi'nde alınan karar gereği) Türk Konseyi Zirveleri olarak adlandırılmaya başlanmıştır. Teşkilata üye ülkeler arasında 2011 yılında düzenlenen onbirinci toplantı, "Türk Konseyi 1. Zirvesi" ismiyle Almatı'da gerçekleştirilmiştir. Bu tarihten itibaren, Türk Dili Konuşan Ülkeler ifadesi, Türk Devletleri olarak değiştirilmiştir. Yine 2011 sonrası zirveler, resmi bir tema (Ekonomik ve Ticari

5 Türk Dili Konuşan Ülkeler Devlet Başkanları Zirve Toplantıları Bildirileri (1992 Ankara, 1994 İstanbul, 1995 Bıшкеk, 1996 Taşkent, 1998 Astana, 2000 Bakü ve 2001 İstanbul Zirveleri Bildirileri).

İşbirliği, Eğitim, Bilim ve Kültürel İşbirliği, Ulaştırma, Turizm, Medya ve Enformasyon Teknolojileri, Gençlik ve Spor, KOBİ'lerin Desteklenmesi ve Dijital Çağda Yeşil Teknolojiler ve Akıllı Şehirler, Ortak Kalkınma ve Refah gibi çerçevesinde gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

Türk Konseyi'nin Kazakistan'ın Almatı şehrinde gerçekleşen "1. Zirve"sinde tarih, kültür, dil ve kimlik ortaklığı vurgulanmış (Md. 2), demokrasi ve pazar ekonomisine bağlılık ifade edilmiş (Md. 19), işbirliği özel sektöre yayılarak Türk İş Konseyi kurulmuş (Md. 11), Güney Kafkasya, Kıbrıs, Irak, Kırgız Cumhuriyeti ve Afganistan gibi sorunlu uluslararası meselelerde (Md. 24-28) görüş bildirilmiştir. 1 yıl sonra Bışkek'te düzenlenen Türk Konseyi 2. Zirvesi'nde kurumsallaşmaya yönelik adımlar atılmaya devam etmiş, bu çerçevede Türk Akademisi ile Türk Kültür ve Mirası Vakfı kurulması kararlaştırılmıştır (Md. 1/b,c). 2013 Gebele, 2014 Bodrum, 2015 Astana ve 2018 Çolpon-Ato Zirvelerinde kültür, spor, bilim, eğitim, ekonomi, turizm, enerji, ulaşım ve dış politika alanlarında kurumsallaşmaya ve işbirliğini artırmaya yönelik somut öneriler/temenniler dile getirilmiştir. Bu kapsamda birçok kurumsal mekanizma, organizasyon, fuar, forum, toplantı gibi işbirlikleri⁶ organize edilmiştir.

2019 tarihinde Bakü'de düzenlenen Türk Konseyi 7. Zirvesinde, Özbekistan tam üye (Md. 98), Macaristan ise gözlemci üye (Md. 99) statüsüne sahip olmuştur. 2021 yılında İstanbul'da gerçekleşen 8. Zirve'de ise birlikteliğin ismi, Türk Devletleri Teşkilatı olarak değiştirilmiştir (Md. 1). Ayrıca Türkmenistan, teşkilata gözlemci üye olarak katılmıştır (Md. 3). Hâlihazırda son toplantı, 2022 Semerkant Zirvesi'nde gerçekleştirilmiş ve Nahcivan Antlaşması'nın revize edilmesi (Md. 1), KKTC'nin gözlemci üye statüsü elde etmesi (Md. 7), TDT'nin yeni usul kurallarının (Md. 2) ve 2022-26 stratesinin (Md. 3) kabul edilmesi gibi önemli kararlar alınmıştır.

3.3. Teşkilatın Mevcut Durumu ve Alternatif Modeller

3.3.1. Teşkilata Üye Ülkelerin Potansiyelleri

Teşkilatın lider/taşıyıcı ülkesi olan Türkiye Cumhuriyeti, coğrafî anlamda ayrıcalıklı stratejik konumunun yanında, neredeyse tüm küresel uluslararası örgütlerin saygın bir üyesi olan önemli bir bölgesel güçtür. Çeşitli problemleri bulunmakla birlikte yaklaşık yüz yıllık kurumsallaşmış çok partili demokratik siyasetiyle, dünyanın ilk 20 ekonomisi arasında yer alan mali gücüyle, NATO'nun ikinci büyük askeri gücüne sahip ordusuyla ve 80 milyonu aşan nüfusuyla teşkilatın itici ve başat gücüdür. Ayrıca turizm sektörü, askeri teknolojisi ve montaj sanayisi gelişmiştir. Ancak yer altı ve enerji kaynakları açısından ithalata bağımlı olması ve yüksek teknolojiye dayalı katma değerli sanayisinin yetersiz olması, Türkiye'nin handikaplarıdır.

Teşkilatın diğer önemli ülkeleri Azerbaycan, Kazakistan ve Özbekistan ile gözlemci üye olan Türkmenistan'ın da yer altı kaynakları açısından ciddi rezervleri bulunmaktadır. Azerbaycan petrol ve doğalgaz, Kazakistan, kurşun, çinko, krom, demir, manganez, kalay, nikel, volfram, molibden, arsenik, boksit ile petrol ve doğalgaz, Özbekistan altın, uranyum ve doğalgaz açısından kayda değer küresel tedarikçiler arasında yer almaktadır. Öte yandan Kazakistan buğday ile tahıl üretiminde ve katma değerli sanayide, Özbekistan ve Türkmenistan pamuk ve benzeri ürünlerde, Kırgızistan ise hayvancılık alanında gelişmiş bir altyapıya sahiptir (UNCTAD⁷; Karamatov vd., 2020:135,136; Al Shaher, 2022:398). Gözlemci üyelerden; AB üyesi olarak eğitim ve üretim sektörlerindeki başarısı nedeniyle Macaristan'ın ve Akdeniz'deki stratejik konumu nedeniyle KKTC'nin de örgüte katacağı önemli potansiyel kazanımlar olasıdır.

Türk Devletleri Teşkilatına üye ülkelerin genel yapısı incelendiğinde, mamul ürünlerle birlikte, ağır sanayi için ihtiyaç duyulan hammaddelerin, akaryakıt ürünlerinin, enerji ve gıda sektörlerinin hem örgütün hem de küresel tedarik zincirlerinin ihtiyaçlarının karşılanmasında ciddi bir potansiyel barındırdığı görülmektedir (Baghirov, 2022:59).

6 Terminoloji Komitesi, Türk Dili Konuşan Diaspora Forumları, Türk İş Konseyi ve İş Forumu, Ortak Turizm İşbirliği, Ulaştırma Alanında Koordinasyon Konseyi, Türk Konseyi Genç Diplomatlar Ortak Eğitim Programı, Türk Dili Konuşan Ülkeler Yazarlar Birliği, Türk Dünyası Kültür Başkenti Projesi, Türk Üniversiteler Birliği, Enformasyon ve Medya Konusunda Türk Konseyi Ortak Protokolü, Kardeş Limanlar Süreci, Dünya Göçebe Oyunları, Türk Dünyası Spor Oyunları, Türk Ticaret ve Sanayi Odası, Türk İş Web Portalı, Kervansaray Projesi, Modern İpek Yolu Ortak Tur Paketi, Türk Konseyi Jeo-Ekonomik Atlası, Türk Dünyası Ressamlar ve Şairler Buluşması, Türk Dünyasının Kutsal Yerleri Atlası Projesi, Türk Dünyası Kültür ve Sanat Festivali, Türk Dünyası Üye Ülkeleri Ombudsmanlar Birliği, Türk Dünyası 2040 Vizyonu...

7 Bkz.: UNCTAD "General Profile of Countries": Azerbaijan, Kazakhstan, Uzbekistan, Azerbaijan, Turkmenistan.

3.3.2. Teşkilatın Potansiyeline İlişkin Karşılaştırmalı Bir Veri Seti

Teşkilatın siyasi, ekonomik, vb. alanlarda potansiyelini ortaya koyabilmek ve hangi bölgesel/uluslararası örgüt(ler)e hangi açıdan ve ölçüde alternatif olabileceğini tartışabilmek için, çeşitli veriler ve pratikler üzerinden bir analiz gerçekleştirmek zorunludur. Bu çerçevede ‘*Türk Devletleri Teşkilatı’nın, nasıl bir bölgesel/uluslararası örgüte evrilebileceği*’ne yönelik dört temel potansiyel öne çıkmaktadır;

- Irk temelli bir organizasyon olarak Türk Birliği mi?
- Politik, ekonomik, sosyal, kültürel birliktelik olarak AB benzeri bir topluluk mu?
- Şangay İşbirliği Örgütü yâda Kolektif Güvenlik İşbirliği Örgütü benzeri ideolojik ve güvenlik odaklı yapay bir birliktelik mi?
- Özgün bir alternatif model mi?

Bu sorulara cevap vermeden önce Türk Devletleri Teşkilatı’nın potansiyelini, karşılaştırmalı bir örnekleme analiz etmek faydalı olabilir. Avrupa Birliği’nin derinleşme ve genişleme süreçleri, uzun ve sağlam temelleri içinde barındıran kuruluş aşamasındaki benzerlik yönüyle Türk Devletleri Teşkilatı’na yol gösterici olabilir. Altı ülkenin Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu ve Avrupa Ekonomik Topluluğu’nu kurarak bugünkü temellerini attığı AB, yaklaşık altmış yıllık bir çaba neticesinde birbirini takip eden çeşitli genişleme ve bütünleşme süreçlerini tamamlayarak, pek çok alanda ortak politikalar uygulayan 27 üyeli uluslarüstü bir yapıya dönüşmüştür. Bu süreçte AB, her biri farklı nitelikte yeni üye devletleri bünyesine katarak siyasi, ekonomik ve jeopolitik açıdan oldukça güçlü bir teşkilat haline gelmiş, uluslararası sistemde etkin bir aktöre dönüşmüştür (ABB, Avrupa Birliği’nin Genişlemesi).

Teşkilatın potansiyelini algılayabilmek için öncelikle, Avrupa Birliği (AB) ile 11 temel parametre üzerinden (*üye sayısı, nüfus, yüzölçümü, kurumsal yapı/organlar, yasal çerçevenin yeterliliği, ekonomik kapasite, nüfuz / etki alanı kapasitesi, üye ülkelerin vatandaşlarına sunulan imkânlar, ticari ilişkiler, askeri kapasite ve kültürel vb. işbirlikleri*) karşılaştırılması, önemli veriler sunabilir.

Tablo 1. AB’nin ve TDT’nin Genel Durum Üzerinden Karşılaştırılması

	Avrupa Birliği	Türk Devletleri Teşkilatı
Üye Sayısı	27 ülke	5 ülke
Nüfus ⁸	447 milyon	153 milyon
Yüzölçümü ⁹	4 milyon km	4,2 milyon km

Avrupa Birliği, Türk Devletleri Teşkilatına göre üye sayısı açısından yaklaşık 5 kat, nüfus açısından ise yaklaşık 3 kat daha büyüktür. Her iki topluluğun da aktif olarak büyüme potansiyeli bulunmakta ve gelecekte yeni üyeler ile daha fazla genişleme potansiyeli mevcut olmakla birlikte, üye sayısı ve nüfus açısından aradaki farkın kapanma ihtimali olası görünmemektedir. AB’nin ve TDT’nin yüzölçümleri neredeyse aynıdır.

Tablo 2. AB’nin ve TDT’nin Kurumsal Yapıları Üzerinden Karşılaştırılması

	Avrupa Birliği ¹⁰	Türk Devletleri Teşkilatı ¹¹
Temel Organlar	<ul style="list-style-type: none"> • Avrupa Parlamentosu • AB Komisyonu • AB Konseyi • AB Zirvesi • AB Adalet Divanı • Avrupa Sayıştayı • Avrupa Merkez Bankası 	<ul style="list-style-type: none"> • Devlet Başkanları Konseyi • Dışişleri Bakanları Konseyi • Aksakallar Konseyi • Kıdemli Memurlar Komitesi • Sekreteryaya
Diğer Kurum, Organ ve Ajanslar	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik ve Sosyal Komite Bölgeler Komitesi • Avrupa Yatırım Bankası • Avrupa Ombudsmanı 	<ul style="list-style-type: none"> • Türk Devletleri Parlamenter Asamblesi • TÜRKSOY • Türk Akademisi • Türk Kültür ve Miras Vakfı

8 Bkz.: EUROSTAT ve World Bank Data.

9 Bkz.: World Bank Data.

10 Bkz.: Avrupa Birliği resmi internet sayfası (EU).

11 Bkz.: Nahcivan Ant. Md. 3 ve <https://www.turkkon.org/tr>

Kurumsal yapı ve organlar açısından bakıldığında, Avrupa Birliği'nin 1945'den bu yana gelişim gösteren ve kurumsallaşmış bir organizasyon yapısı dikkat çekmektedir. 1951 yılında Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğunu kuran Paris Antlaşması ile başlayan bu süreç, günümüze dek çok sayıda kurucu antlaşma ile devam etmiş, bu doğrultuda Avrupa Birliği, iyi ve düzenli işleyen yasama, yürütme, yargı organlarına, çok sayıda alt birim ve komiteye, ekonomi ve denetim kurullarına sahip yeryüzünün en organize olmuş ulus-üstü mekanizması olarak adlandırılabilir. Türk Devletleri Teşkilatı ise kurucu antlaşmasını 2009 yılında kabul edebilmiş, yasal metinler ve birincil mevzuatlar açısından henüz yeterli düzeyde olmasa da, teşkilatın kurumsallaşması daha çok ikincil düzenlemeler üzerinden gerçekleşmiştir. Netice itibarıyla yasal ve kurumsal düzeyde kayda değer ilerlemeler sağlamış olan TDT organizasyonu, henüz oluşum aşamasında ancak gelecek vaad eden bir birliktelik olarak gözükmektedir.

Tablo 3. AB'nin ve TDT'nin Yasal Çerçevenin Yeterliliği Üzerinden Karşılaştırılması

	Avrupa Birliği	Türk Devletleri Teşkilatı
Birincil Düzenlemeler:	<p>AB mevzuatını oluşturan kurucu metinler, katılım antlaşmaları ve protokoller¹²</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1951 Paris Antlaşması • 1957 Roma Antlaşması • 1986 Avrupa Tek Senedi • 1992 Maastricht Antlaşması • 1997 Amsterdam Antlaşması • 2001 Nice Antlaşması • 2007 Lizbon Antlaşması • 2012 Ekonomik ve Parasal Birlikte İstikrar, Koordinasyon ve Yönetişim Antlaşması 	<ul style="list-style-type: none"> • 2009 Nahcivan Antlaşması • Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi Sekreteryasına Dair Evsahibi Ülke Antlaşması
İkincil Düzenlemeler:	<ul style="list-style-type: none"> • AB Zirveleri Sonuç Bildirileri • Avrupa Birliği Resmi Gazetesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi Tüzüğü • Türk Dünyası Zirveleri Sonuç Bildirileri • TDT Usul Kuralları • 2022-26 TDT Stratejisi • Türk Dünyası Vizyonu-2040

AB, yasal çerçevenin son derece gelişmiş olduğu *AB Müktesebatı* olarak da bilinen üst düzey bir hukuk sistemine sahiptir. TDT ülkeleri, sosyal ve kültürel gerçekleri de göz önüne alarak, AB'nin kurumsal yapısını ve müktesebatını örnek almayı ve Teşkilatın hukuki-kurumsal gelişiminde kendi yapısına uyarlamayı düşünmelidir. Hâlihazırda iyi ve sistemli bir modelin uygulanması, önemli zaman/emek kazançlarına yol açabilir.

Tablo 4. AB'nin ve TDT'nin Ekonomik, Ticari, Askeri, Kültürel Düzeyleri, Nüfuz Alanı ve Vatandaşlarına Sunduğu İmkânlar Üzerinden Karşılaştırılması

	Avrupa Birliği	Türk Devletleri Teşkilatı
Ekonomik Kapasite ¹³	<ul style="list-style-type: none"> • GSYİH (Nominal): 17 trilyon \$ • Kişi Başı Gelir: 33 bin \$ • İşsizlik: % 6 • Enflasyon: % 10.1 • Yıllık Büyüme Hızı: % 3.1 • Ortak Para Birimi: Euro 	<ul style="list-style-type: none"> • GSYİH - Nominal: 1.3 trilyon \$ • Kişi Başı Gelir: 7 bin \$ • İşsizlik: % 6.7 • Enflasyon: % 28.82 • Yıllık Büyüme Hızı: % 5.4 • Ortak Para Birimi: Yok
Nüfuz/Etki Alanı Kapasitesi ¹⁴	<ul style="list-style-type: none"> • En değerli pasaport endeksi: AB ülkeleri ilk 10'da 	<ul style="list-style-type: none"> • En değerli pasaport endeksi: TDT ülkeleri 52-92.

12 Bkz.: AB Nasıl Çalışır, 2014.

13 Çalışma sürecinde en güncel veriler kullanılmaya özen gösterilmiştir. AB ülkeleri için istatistikler very kaynaklarınca ayrı bir kategori olarak sunulduğundan güvenilirlik düzeyi yüksek olarak kabul edilebilir. TDT ülkeleri için ise böyle bir veri sunan kaynak olmadığından her ülke için ayrı ayrı elde edilen veriler beşe bölünerek ortalama bir değer elde edilmiştir. Bu nedenle TDT ekonomik verileri için küçük çapta hata olasılığı mevcuttur. Veri kaynakları için bkz.: IMF World Economic Outlook Database April 2022, World Bank Data, EUROSTAT.

	<ul style="list-style-type: none"> • yer almakta • BMGK Temsil: Daimi üye 2 ülke (İngiltere, Fransa) ile temsil edilmekte • G7 temsil: Hem AB hem üye devletler düzeyinde temsil edilmekte • Küresel Yumuşak Güç Endeksi: AB Ülkeleri ilk 30'da yer almakta • Küresel Rekabet Endeksi: AB ülkeleri ilk 20-50 sıralar arasında yer almakta 	<ul style="list-style-type: none"> • sıralar arasında yer almakta • BMGK Temsil: Hayır • G7 Temsil: Hayır • Küresel Yumuşak Güç Endeksi: Türkiye 29. sırada yer almakta, diğer TDT ülkeleri sıralamada yer almamakta • Küresel Rekabet Endeksi: TDT ülkeleri 55-96. sıralar arasında yer almakta
Üye Ülkelerin Vatandaşlarına Sunduğu İmkânlar	<ul style="list-style-type: none"> • Serbest dolaşım: Var • İkamet ve çalışma özgürlüğü: Var 	<ul style="list-style-type: none"> • Serbest dolaşım: Mevcut değil • İkamet ve çalışma özgürlüğü: Mevcut değil
Ticari İlişkiler	<ul style="list-style-type: none"> • Mal ve hizmetlerin ortak pazarda serbest dolaştığı bir yapı mevcuttur: Avrupa Ekonomik Alanı ve Serbest Ticaret Bölgesi gibi imtiyazlı girişimler oluşturulmuştur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Henüz somut bir ortak pazar mevcut olmasa da ticaret ve gümrük prosedürlerinin basitleştirilmesi ve uyumlaştırılması çabaları mevcuttur: TDT Ticaretin Kolaylaştırılması Stratejisi kabul edilmiştir. Ayrıca TURANSEZ özel ekonomik bölgesi kurulma çağrısı dile getirilmektedir.
Askeri Kapasite	<ul style="list-style-type: none"> • Ortak Ordu: 5 bin kişilik AB Acil Müdahale Gücü (kurulma aşamasında) • Ortak Savunma Politikası: Stratejik Pusula belgesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Ortak Ordu ve Ortak Savunma Politikası: Mevcut değil, ancak zirve bildirimlerinde savunma sanayii ve askeri alanda daha yakın işbirliği çağrıları dile getirilmektedir.
Kültürel vb. İşbirlikleri	<ul style="list-style-type: none"> • UEFA • Erasmus • Avrupa Kültür Programı 	<ul style="list-style-type: none"> • Spor ve geleneksel oyunlar • Sanat ve entelektüel faaliyetler • Ortak turizm vb. işbirlikleri

Ekonomik açıdan yapılacak bir kıyaslamada, AB ve TDT arasında makro düzeyde kaydadeğer bir fark bulunduğu gözlemlenmektedir. AB'nin, TDT'na üye ülkelere göre toplam ulusal gelirinin yaklaşık 13 kat, kişi başına düşen gelir açısından yaklaşık 5 kat daha büyük olduğu görülmektedir. Enflasyon oranı bakımından ise AB, yaklaşık 3 kat daha iyi durumdadır. Bununla birlikte AB ülkeleri, dünyanın en değerli para birimleri arasında yer alan ortak bir para birimi (EURO) oluşturabilmiştir. TDT ülkeleri arasında henüz ortak para birimi konusu gündeme gelmemiştir.

Nüfuz/etki alanı kapasitesi açısından göstergelerde, AB öne çıkmaktadır. Küresel ilişkilerde belirleyiciliği üst düzey olan organizasyonlardan; Gelişmiş 7 (G7) topluluğunda birlik olarak temsil edilen AB, Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nde (BMGK) de, daimi iki ülke ile temsil edilmektedir. Hem G7 hem de BMGK'da TDT ülkeleri temsil edilmemektedir. Küresel Yumuşak Güç Endeksi, Küresel Rekabet Endeksi ve En Değerli Pasaport Endeksi gibi çeşitli kuruluşlar tarafından yıllık olarak yayınlanan raporlarda ve göstergelerde ise AB ülkelerinin TDT ülkelerine göre daha üst sıralarda yer aldığı görülmektedir.

AB ülkelerinin vatandaşları, birlik üyesi ülkelerin sınırlarında serbest dolaşım hakkına, ikamet ve çalışma özgürlüğüne sahiptir. TDT ülkeleri arasında ise, benzer mekanizmalar henüz oluşturulamamıştır. Askeri kapasite açısından ise her iki topluluk arasında önemli bir kurumsal farklılaşma mevcut değildir. Her ne kadar ortak savunma politikası adına adımlar atılsa ve AB Acil Müdahale Gücü adı altında küçük bir operasyonel kuvvet oluşturulma aşamasında olsa da (Bkz.: EU Battlegroups), hem AB hem de TDT, ortak ordular kuramamıştır. Ancak tekil ülkeler açısından (Fransa, İtalya, Almanya gibi) bazı AB ülkeleri, görece güçlü ve nitelikli ulusal ordulara sahiptir. TDT ülkeleri arasında ise Türkiye önemli bir askeri güç olarak öne çıkmaktadır.

İncelenen parametreler arasında, benzer ölçüde bir kurumsallaşmanın ve faaliyetin olduğu alanlardan biri de kültürel işbirlikleridir. Hatta TDT'nın bu alanda bir parça daha önde olduğu söylenebilir. Spor, eğitim ve diğer kültürel alanlarda AB ülkeleri arasında işbirliğinin daha kurumsal olduğu söylenebilse de, TDT bünyesinde, daha sık biçimde nitelik ve nicelik açısından önemli kültürel organizasyonlar düzenlendiği göze çarpmaktadır.

14 Bkz.: Küresel Pasaport Endeksi En Güçlü Pasaportlar 2021 (Henley Global); Küresel Yumuşak Güç Endeksi 2020 (Brend Finans); Global Competitiveness Report Special Edition 2020 (Dünya Ekonomik Forumu).

4. SONUÇ

TDT ülkeleri, birlikteliğe jeopolitik, ekonomik, savunma ve enerji alanlarında önemli bir kolektif kapasite ve nüfuz alanı kazandırma potansiyeline sahiptir. Doğu-Batı istikametinde canlanmakta olan stratejik ticaret ve enerji koridorları teşkilat açısından önemli fırsatlardır. Bununla birlikte, özellikle Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'nin Rusya ve Çin'in etki alanına maruz oluşu, bu devletlerarasındaki sınır sorunları başta olmak üzere ihtilaflı konular ve Orta Asya bölgesi ile Türkiye arasındaki henüz istenilen düzeye ulaştırılmamış işbirliği potansiyeli, teşkilat açısından bir zayıflık teşkil etmektedir. Diğer taraftan, Çin ve Rusya'nın ve ikincil olarak İran'ın teşkilatı ve Türkiye'nin Kafkasya ve Orta Asya'daki artan angajmanını tehdit olarak görmesi¹⁵ ve buna karşı bir tutum sergilemesi, teşkilat açısından uzun dönemli bir tehdit olarak görülebilir (Demir, 2022:66-67). Bunlara ek olarak, üye ülkelerin geçmişten gelen ortaklıkları ve ittifakları, birliğin geleceğine odaklanma konusunda alternatif barındırdığından, bir risk olarak kabul edilebilir.

Teşkilatın toplam GSYİH'sı dünyada 13. sırada yer almasına ve üye ve gözlemci devletlerarasındaki toplam ticaret hacmi 2010-2020 yılları arasında yaklaşık 1,8 kat artmasına rağmen, TDT'na üye ve gözlemci devletlerin aralarındaki ekonomik ilişki yine de yetersiz düzeydedir. Örgütün üç üyesi dünyanın en büyük petrol ve gaz üreticileri olmasına rağmen, enerji sektöründeki işbirliği de sınırlı kalmıştır. Tüm bu göstergeler, TDT'nın geniş ve kapsamlı bir ekonomik potansiyele sahip olduğunu ve organizasyon içinde hâlihazırdaki işbirliği düzeyine rağmen, gerçekleşmemiş birçok fırsatın da olduğunu ortaya koymaktadır (Baghiro, 2022:53,69).

Teşkilatın geleceğine yönelik perspektifleri sunarken, Türkiye'ye ilişkin bazı saptamalar yapmak faydalı olabilir. TDT'nın yönlendirici ve itici ülkesi tartışmasız Türkiye'dir. Bazıları yukarıda açıklanan çeşitli dış ve iç (hatta tarihsel) nedenler, Türkiye'nin TDT örgütünü kurması ve üzerinde ısrarla durmasında önemli etkenler olmuştur. Dış etkenlerden bağımsız düşündüğümüzde, kuşkusuz, örgütün kaderini ve geleceğini de büyük oranda Türkiye'nin iradesi ve politikaları belirleyecektir.

Türkiye, TDT'na, tarihsel bir turancılıktan ziyade, daha rasyonel ve pragmatik olarak yaklaşmaktadır. Örgüte atfedilen önem, Batı dünyası ile ilişkilerdeki gerilemeyle paralel bir seyir izlemektedir. Bu nedenle örgütün Avrupa Birliği'ne bir alternatif olarak düşünüldüğü ve nihai plan olarak tasarlanmadığını söylemek mümkündür. Yine de konjonktürel etkilerin Türkiye'yi getirdiği nokta, alternatif olanı asli bir tercihe dönüştürme fırsatı yaratabilir. Teşkilatla bütünleşen Türkiye, bölgesel güçten küresel bir aktöre evrilebilir.

Bu çerçevede şu ana kadar elde edilen bulgular eşliğinde, teşkilatın potansiyeli ve küresel dinamikler açısından Türk Devletleri Teşkilatı'nın, nasıl bir bölgesel/uluslararası örgüte evrilebileceği sorusuna tekrar dönebiliriz. Türk Devletleri Teşkilatı'nın önünde olası dört temel yol mevcuttur: a.İrk temelli bir organizasyon olarak Türk Birliği; b.Politik, ekonomik, sosyal, kültürel birliktelik olarak AB benzeri bir topluluk; c. Şangay İşbirliği Örgütü yâda Kolektif Güvenlik İşbirliği Örgütü benzeri ideolojik ve güvenlik odaklı yapay bir birliktelik; d.Özgün bir alternatif model.

Henüz çok yeni ve kurumsallaşma aşamasında bir topluluk olarak TDT'nin, önemli bir potansiyele ve kapasiteye sahip olduğu aşikârdır. TDT'nın potansiyelini ortaya koyabilmek amacıyla, örgütsel anlamında başarılı-ideal hedeflerden biri olarak görülebilecek uluslararası topluluklardan AB ile yapılan karşılaştırma, bu kapsamda önemli perspektifler sunmaktadır. Yaklaşık 70 yıllık bir tarihsel birikim üzerine yükselen AB'nin, TDT'na kıyasla, nüfus, üye sayısı, kurumsal yapı, ekonomik düzey, nüfuz/etki alanı kapasitesi ve üye ülkelerin vatandaşlarına sunduğu hizmetler/ayrıcılıklar açısından daha önde olduğu görülse de yüzölçümü, askeri kapasite ve kültürel işbirlikleri alanlarında her iki topluluk, büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Henüz görece yeni bir kurumsal organizasyon olduğundan Teşkilat'ın eksik ve yeterli düzeyde olmayan yönlerinin, mevcut irade sürmesi halinde kısa sürede gelişeceği ve yeterli düzeye ulaşacağını öngörmek mümkündür.

15 Al Shahr'dan doğrudan alıntılırsak: "Rusya ve Çin dikkatli olmalı ve Çin, Türk Devletleri Teşkilatı'nın yol açabileceği Türk ve İslam milliyetçiliğinin yayılmasına karşı uyanık kalmalıdır. Çünkü bu tür fikirlerin yayılması bazı aşırılıkçı ve ayrılıkçı güçler için ilham kaynağı olabilir" (2022:411).

Türkiye'nin tarihsel, siyasi, askeri ve insani gücüne, Orta Asya ülkelerinden gelecek kıymetli yer altı ve yer üstü kaynakları ile geniş topraklar eklendiğinde, oldukça değerli bir kolektif güç simule edilebilir. İyi organize olduğunda, endüstriyel ve tarımsal üretim ile enerji kaynakları açısından küresel ihtiyaçları karşılayabilecek bir kapasitesi bulunan TDT; stratejik konumu, Asya ile Avrupa'yı birbirine bağlaması, fiziksel ve askeri gücü ile yeni kurulmuş bölgesel bir teşkilattan, küresel bir güce evrilme potansiyeline sahiptir. Bu idealin gerçekleşmesi için bir takım genel öneriler sunulabilir;

- Asil ve gözlemci tüm üye ülkelerin TDT'ni kendileri için bir alternatif değil, ilk plan olarak görmeleri, diğer ittifaklarını ve ortaklıklarını ikinci plana itmeleri,
- İdeolojik hedeflerden ziyade refah ve temel haklar gibi konuların Teşkilatın öncelikleri olarak kabul edilmesi, bu anlamda AB'nin örnek alınması,
- TDT üyelerinin ortak bir dış politika benimsemeleri, bu yönde kurumsal birimler ve bağlayıcı mevzuatlar oluşturmaları,
- Kurumsal ve yasal altyapının, AB örnek alarak yeniden ve kapsamlı bir biçimde düzenlenmesi,
- Örgütün kısa, orta ve uzun vadeli gelecek perspektifinin oluşturulması ve bunun ülkelerin yasama organlarında bağlayıcı bir biçimde onanması,
- AB benzeri bir Türk Gümrük Birliği'nin oluşturulması,
- Üye ülkeler arasında AB benzeri çalışma ve seyahat özgürlüğü getirilmesi,
- Üye ülkelerin sınırlarını kapsayan ve baştan uca kesintisiz bir otoyol, demiryolu, enerji ikmal hatları inşa edilmesi,
- Küresel ihtiyaçlar ve yüksek getiri imkanları hesaplanarak yapılacak bir planlama ile, her üye ülkenin üretim ve hizmetler alanında en avantajlı olduğu sektörlerde gelişmesi üzerine bir rol ve işlev üstlenmesi,
- Tüm bu ülkelerde başta temel haklar olmak üzere demokratik koşulların ve ifade özgürlüğünün geliştirilmesi.

KAYNAKLAR

- AKÇURA, Yusuf (1978), **Türkçülük: Türkçülüğün Tarihi Gelişimi**, Türk Kültür Yayınları, İstanbul.
- AKÇURA, Yusuf (2022), **Üç Tarz-ı Siyaset**, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- AL SHAHER, Ismael (2015), “*Organization of Turkic States: Old Turkish Ideas With Modern Templates*”, **Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology**, S.19(1), ss.394-412.
- ARCHER, Clive (2015), **International Organizations**, Routledge Publisher, Londra.
- ATSIZ, Hüseyin Nihal (2021), **Turancılık, Milli Değerler ve Gençlik**, Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- AVRUPA BİRLİĞİ (t.y.), “*Hakkında*”, **Avrupa Birliği Resmi İnternet Sayfası (EU)**, https://european-union.europa.eu/index_en (Erişim Tarihi: 01.09.2022).
- AVRUPA BİRLİĞİ (2017), **EU Battlegroups**, https://www.eeas.europa.eu/node/33557_en (Erişim Tarihi: 01.10.2022).
- AVRUPA BİRLİĞİ (2014), “*Avrupa Birliği Nasıl Çalışır?*”, **Avrupa Birliği Yayın Ofisi Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.avrupa.info.tr/fileadmin/Content/Files/File/HowEUWorks.pdf> (Erişim Tarihi: 10.10.2022).
- AVRUPA BİRLİĞİ BAŞKANLIĞI (ABB) (t.y.), “*Avrupa Birliği'nin Genişlemesi*”, **T.C. Dışişleri Bakanlığı ABB Kurumsal Web Sayfası**, https://www.ab.gov.tr/avrupa-birliginin-genislemesi_109.html Erişim Tarihi: 01.12.2022).
- BAGHIROV, Orkhan (2022), “*The Organization of Turkic States: Economic Potential and Cooperation Prospects Among Its Members*”, **Perceptions: Journal of International Affairs**, S.27(1), ss.53-73.
- BARKIN, Samuel (2022), **International Organization: Theories And Institution**, Palgrave MacMillan Publisher, Londra.

- BREND FİNANS (t.y.), “*Küresel Yumuşak Güç Endeksi 2020*”, **Brend Finans**, <https://brandirectory.com/softpower/> (Erişim Tarihi: 01.09.2022).
- DEMİR, Can (2022), “*The Organization of Turkic States: Implications for the Regional Balance of Power*”, **Güvenlik Stratejileri Dergisi**, S.(TDT Özel Sayı), ss.39-71.
- EUROSTAT – AVRUPA İSTATİSTİK OFİSİ (t.y.), **Avrupa İstatistik Ofisi Kurumsal Web Sayfası**, <https://ec.europa.eu/eurostat> (Erişim Tarihi: 01.09.2022).
- EVANS, Graham ve NEUMHAM, Jeffrey (1998), **The Penguin Dictionary of International Relations**, Penguin Books Publisher, Londra.
- GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT SPECIAL EDITION (2020), **Global Competitiveness Report Special Edition 2020**, <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/in-full> (Erişim Tarihi: 01.09.2022).
- GÖKALP, Ziya (2007), **Türkçülüğün Esasları**, Bordo Siyah Yayınları, İstanbul.
- GÖNLÜBOL, Mehmet (1964), **Milletlerarası Siyasî Teşkilatlanma**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- HENLEY GLOBAL (t.y.), “*Küresel Pasaport Endeksi En Güçlü Pasaportlar 2021*”, **Henley Global**, <https://www.henleyglobal.com/passport-index/ranking> (Erişim Tarihi: 01.09.2022).
- IMF - INTERNATIONAL MONETARY FUND (2022), **IMF World Economic Outlook Database April 2022**, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/04/19/world-economic-outlook-april-2022#:~:text=Global%20growth%20is%20projected%20to,percent%20over%20the%20medium%20term> . (Erişim Tarihi: 01.09.2022).
- KARAMATOV, Ozodbek, DİLEK, Serkan ve RAKHMANOV, Kosimjan (2020), “*Türk Konseyi: Ekonomik İlişkiler ve Entegrasyon Perspektifleri*”, **3rd International Economics, Business and Social Sciences Congress Full Text Proceeding E-Book**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Yayını, Kahramanmaraş, ss.133-142.
- KOHN, Hans (1944), **Türk Milliyetçiliği** (Çev. Ali Çetinkaya), Hilmi Kitabevi, İstanbul.
- KUSHNER, David (1998), **Türk Milliyetçiliğinin Doğuşu** (Çev. Zeki Doğan), Fener Yayınları, İstanbul.
- MAMMADYAROV, Elmar (2015), “*The Turkic Council: A Rising Actor in Regional Cooperation in Eurasia*”, **Center for Strategic Research** (Research Report), ss.5-8, <https://www.jstor.org/stable/resrep05095.4> (Erişim Tarihi: 05.08.2022).
- MUSABAY, Baki Pelin (2014), “*Avrasya’da Bölgesel İşbirliği Sürecinden İşbirliği Mekanizmasına: Türk Konseyi*”, **Bilge Strateji**, S.6(11), ss.133-162.
- MUSTOFAEV, Murodjon (2022), “*The Organization of Turkic States: A New Approach to Global and Regional Challenges*”, **Perceptions: Journal of International Affairs**, S.27(1), ss.105-120.
- NYE, Joseph S. ve WELCH, David A. (2017), **Understanding Global Conflict and Cooperation**, Pearson Publisher, Londra.
- PEVEHOUSE, Jon ve BORZYSKOWSKI, Inken V. (2016), “*International Organizations in World Politics*”, **The Oxford Handbook of International Organizations** (Ed. Jacob Katz Cogan, Ian Hurd, Ian Johnstone), Oxford University Press, Oxford, ss.3-32.
- SEYFETTİN, Ömer (1980), **Turan Devleti**, Su Yayınları, İstanbul.
- SÖNMEZOĞLU, Faruk (2000), **Uluslararası Politika ve Dış Politika Analizi**, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- TÜRK KON - TÜRK DEVLETLERİ TEŞKİLATI (t.y.), **Türk Devletleri Teşkilatı Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.turkkon.org/> (Erişim Tarihi: 01.09.2022).
- UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (t.y.), **UNCTAD Kurumsal Web Sayfası**, <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile> (Erişim Tarihi: 01.09.2022).
- WORLD BANK (t.y.), “*World Bank Data*”, **World Bank Kurumsal Web Sayfası**, <https://data.worldbank.org/> (Erişim Tarihi: 01.09.2022).

- Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi Kurulmasına Dair Nahcivan Anlaşması (3 Ekim 2009).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler Devlet Başkanları 1. Zirve Toplantısı Bildirisi (Ankara, 30-31 Ekim 1992).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler Devlet Başkanları 2. Zirve Toplantısı Bildirisi (İstanbul, 18-19 Ekim 1994).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler Devlet Başkanları 3. Zirve Toplantısı Bildirisi (Bişkek, 27-29 Ağustos 1995).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler Devlet Başkanları 4. Zirve Toplantısı Bildirisi (Taşkent, 28 Ağustos 1995).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler Devlet Başkanları 5. Zirve Toplantısı Bildirisi (Astana, 9 Haziran 1998).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler Devlet Başkanları 6. Zirve Toplantısı Bildirisi (Bakü, 8 Nisan 2000).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler Devlet Başkanları 7. Zirve Toplantısı Bildirisi (İstanbul, 26-27 Nisan 2001).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler Devlet Başkanları 8. Zirve Toplantısı Bildirisi (Antalya, 17 Kasım 2006).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler Devlet Başkanları 9. Zirve Toplantısı Bildirisi (Nahcivan, 2-3 Ekim 2009).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler Devlet Başkanları 10. Zirve Toplantısı Bildirisi (İstanbul, 16 Eylül 2010).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi 1. Zirve Bildirisi (Almatı, 21 Ekim 2011).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi 2. Zirve Bildirisi (Bişkek, 23 Ağustos 2012).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi 3. Zirve Bildirisi (Gebele, 16 Ağustos 2013).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi 4. Zirve Bildirisi (Bodrum, 5 Haziran 2014).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi 5. Zirve Bildirisi (Astana, 11 Eylül 2015).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi 6. Zirve Bildirisi (Çolpon-Ato, 3 Eylül 2018).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi 7. Zirve Bildirisi (Bakü, 15 Ekim 2019).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi 8. Zirve Bildirisi (İstanbul, 12 Kasım 2021).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi 9. Zirve Bildirisi (Semerkant, 12 Kasım 2022).
- Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi Olağanüstü Zirve Bildirisi (Bakü, 10 Nisan 2020).

İşin Anlamı, Mutluluk ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma

A Study on the Investigation of the Relationship Between the Meaning of Job, Happiness and Job Satisfaction

Funda ÖZTÜRK

Blm. Uzm., Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE,
İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik A.B.D.,
fundaozturk1095@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4347-8250>

Makale Başvuru Tarihi: 17.07.2022
Makale Kabul Tarihi: 10.09.2022
Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

İşin Anlamı,
Mutluluk,
İş Tatmini,
Çalışan Bireyler,

Günümüzde bireylerin hayatlarının önemli bir kısmını çalışma yaşamı oluşturmaktadır. Dolayısıyla bireylerin iş yaşamında mutlu hissetmelerinin ve işlerini anlamlı bulmalarının verimliliklerini, üretkenliklerini artırabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin işi anlamlı bulması mutluluk ve iş tatmini arasındaki ilişkinin ne yönde olduğunu tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda, çalışan 849 birey üzerinde anket uygulanmıştır. Anket formu işin anlamı, mutluluk ve iş tatmini ölçekleri ile demografik sorulardan meydana gelmektedir. Kolayda örnekleme yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırmada neticesinde elde edilen veriler SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 programları ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, normallik, geçerlilik, güvenilirlik ve Pearson korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda işin anlamı ile iş tatmini ve mutluluk arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca mutluluk ve iş tatmini arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

Keywords:

The Meaning of Work,
Happiness,
Job Satisfaction,
Working Individuals,

Today, working life constitutes an important part of the lives of individuals. Therefore, positive emotions are important in terms of the performance of working individuals in business life, the satisfaction they get and the meaning they attribute to their work. In this direction, the aim of the study is to determine the relationship between the employees' finding their job meaningful and their happiness and job satisfaction. For this purpose, a questionnaire was applied to 849 working individuals. The questionnaire consists of the meaning of work, happiness and job satisfaction scales and demographic questions. The data were collected by convenience sampling method. The data obtained in the research were analyzed with SPSS 22.0 and AMOS 24.0 programs. Descriptive statistics, normality, validity, reliability and Pearson correlation analyses were used in the analysis of the data. As a result of the analysis, it has been determined that there is a positive significant relationship between the meaning of work and happiness and job satisfaction. In addition, it was determined that there is a positive significant relationship between happiness and job satisfaction.

1. GİRİŞ

Günümüzde anlamlı bir iş çalışanlar için gittikçe daha fazla değer verilen bir durum haline gelmiştir (Scroggins, 2008:68). Anlamlı iş, üretkenliğin ve bireysel refahın önemli bir yordayıcısı olarak (Allan, 2017:175) kişinin varoluşsal değerleriyle uyumlu, önemli, değerli veya faydalı hedeflere ulaştığına dair küresel yargıdır (Allan vd., 2018:502). Çalışanlar için neyin anlamlı olduğunu anlamak, doğal olarak iş motivasyonunu ve işin yapılandırılabilirliği, algılanabilirliği ve üretken hale getirilebileceği yolları bireyin anlamasına katkıda bulunacaktır (Michaelson, 2005:18). Örgütsel davranış alanında işin anlamına yönelik araştırmaların büyük çoğunluğu, anlam yorumlarını toplumsal ya da kültürel güçlerin tam tersi; bireyin kişisel deneyimlerine, bilişlerine ve duygularına göre açıklamaktadır (Rosso vd., 2010:94). Kısaca, ilgili kavramdan bahsedildiği zaman “öznel” bir deneyim ve değerlendirme söz konusu olacaktır (Martela ve Pessi, 2018:3).

Bireylerin, çalışmakta olduğu işler tatmin edici ve ilgi çekici ise, kariyerlerine karşı olumlu duygusal bağları oluşmakta ve bu doğrultuda işlerinin anlamlı olduğuna karar verebilmektedirler (Allan vd., 2019:503). Aynı zamanda anlam, insana yaşamı boyunca yerine getirmekle yükümlü olduğu roller çerçevesinde sorumlu bir davranış şekli sergilemeye itmektedir (Bahadır, 2000:2). Cohen-Meitar vd.’ne (2009:363) göre insanların hayatına anlam katan faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında ise insanların işine ve iş hayatına yüklediği anlam gelmektedir. İş tatmini kavramı ise, bireyin kendisi ile çalışma hayatı arasındaki uyum sonucu sahip olduğu memnuniyet duygusu ya da işi hakkında geliştirdiği pozitif tutumlardır (Ugboro ve Obeng, 2000:254). Anlamlı çalışmanın iş tatmini ile arasındaki güçlü pozitif ilişki göz önüne alındığında işin anlamı, iş tatmini ve mutluluk kavramlarını birlikte araştırmak önemli hale gelmektedir (Ghislieri vd., 2019:13).

Anlam kavramı, çalışanların işlerinin sahip oldukları önem miktarını veya derecesini ifade etmek için kullanılabilir. Aynı zamanda bu kavram çalışanların işleri neticesinde sahip olduğu iş tatmini, motivasyon ve performans gibi sayısız kavramla ilgilidir. İşin anlamının olumsuz çıktıları olabileceği gibi, anlamlılığı bireyler ve kurumlar bakımından genellikle faydalı ve olumlu yorumlamak mümkündür (Berg vd., 2013:3). Bu bağlamda çalışan bireylerin işine değer vererek anlam yüklemesinin, işlerini zahmetli bir şey gibi görmesine engel olarak, kişilerin işe adanmışlıklarını arttırabileceği ifade edilebilmektedir (Uzunbacak ve Karagöz, 2021:86). Ayrıca çalışan performansı ve motivasyonu üzerinde de özellikle iş tatmininin büyük etkisi bulunmaktadır. Çünkü motivasyonu yükseldikçe bireylerin üretkenliğinin de o ölçüde arttığı görülmektedir. Dolayısıyla üretkenlikte meydana gelen artışın kurumların performansı üzerinde etkisi olumlu olmaktadır (Aziri, 2011:77). Bu çerçevede çalışanların sahip olduğu mutluluk ve memnuniyet bireylerin iş ve yaşam tutumlarını o yönde olumlu etkileyebilmektedir (Piccolo vd., 2005:978). Bu doğrultuda işin anlamı, iş tatmini, mutluluk kavramlarının ortak noktalarının bulunduğu ve bu üç değişkenin birbirleriyle ilişkisinin olduğu söylenebilir.

Bu mevcut araştırma fikrinin ortaya çıkışı, araştırma modelinde kullanılacak olan (*işin anlamı, mutluluk ve iş tatmini*) değişkenleri birlikte ele alan araştırmaya doğrudan rastlanılmamış olmasının bu araştırmayı önemli kılacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgütler için önemli hale gelen iş tatmini olgusundaki değişimin neden ve nasıl oluştuğunu daha iyi aydınlatılmak adına fırsat sunacağı varsayılmaktadır. Bu çalışmada, temel olarak çalışanların iş tatmin düzeylerindeki artışların işin anlamı ve mutluluk düzeylerindeki artışların etkisiyle mi meydana geliyor sorusuna cevap aranacaktır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, çalışan bireylerin işini anlamlı bulmasıyla, mutluluk ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

2. KAVRAMSAL AÇIDAN İŞ ANLAMI, MUTLULUK VE İŞ TATMİNİ

İş anlamı, mutluluk ve iş tatmini kavramlarına kısaca değinilecek ve bu kavramlar arasındaki ilişki ortaya koyulacaktır.

2.1. İşin Anlamı

İnsanlar varoluşundan bu yana bir anlam arayışı içinde bulunmakta ve bu arayış bireye yaşamını nasıl devam ettirmesi gerektiği konusunda bir fikir verebilmektedir. Ayrıca bireylerin anlam ile sıkıntı ve problemlerin üstesinden gelebilmeleri de mümkün olabilmektedir (Özçelik, 2019:8). Anlam, insana yaşamı boyunca yerine getirmekle yükümlü olduğu roller çerçevesinde sorumlu bir davranış şekli sergilemeye itmektedir (Bahadır, 2000:2). Bu doğrultuda insanların hayatına anlam katan en önemli unsurlardan birisinin, insanların işine veya iş hayatına yüklediği anlam olduğu ifade edilebilmektedir (Meitar vd., 2009:363).

Rosso vd. (2010:95) tarafından işin anlamı, önemli olarak tecrübe edilen ve işi yapan kişiler için olumlu anlama sahip iş olarak ifade edilmektedir. Çalışanların organizasyonlarda takdir görme, birey olarak kabul edilme ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki mesafelerin azaltılması gibi istekleri bulunabilmektedir (Charland ve Hofman, 2017:323). Bireyleri anlamlı çalışmaya teşvik edici kurumsal koşulların oluşturulması, daha yüksek örgütsel verimliliğe katkıda bulunabilmektedir (Malekzadeh, 2020:208). Böylece çalışma hayatındaki bireylerin işini anlamlı bulması, kişinin işine yoğunlaşmasına, kendisini geliştirmesine ve motivasyonunun yükselmesine yardımcı olabilmektedir (Durmuş, 2022:36).

Steger vd. (2012:324-325) işin anlamını işten anlam yaratma, işin pozitif anlamı ve çoğunluğun iyiliği şeklinde üç temel boyut olarak kavramsallaştırmaktadır. İşten anlam yaratma boyutu, bireye kişisel gelişimi kolaylaştırma gibi bir imkân sunabilmektedir. İşin pozitif anlamı boyutu, kişinin sahip olduğu işini hem önemli hem de anlamlı bularak değerlendirmesini ifade etmektedir. Son olarak çoğunluğun iyiliği boyutu ise kişinin yaptığı işin, diğer kişiler üzerinde etkisinin bulunmasının işi oldukça anlamlı hale getirdiği fikrini işaret etmektedir.

2.2. Mutluluk

Mutluluk insan olmanın çok önemli bir özelliği olarak ifade edilmektedir (Lewinsohn vd., 1991; Diener, 2000; Bülbül ve Giray, 2011). Bir başka ifadeye göre mutluluk, yaşamış olunan şeylere bağlı olarak olay ve durumları olumlu algılamalarımızdan meydana gelmektedir (Baltaş, 2021:169). Diğer bir tanıma göre mutluluğun zevk, yaşam doyumu, olumlu duygular, anlamlı bir yaşam ve memnuniyet duygusu gibi farklı anlamlara da gelebildiği görülmektedir (Diener vd., 2009:188). Pozitif psikoloji bilimi çerçevesinde ise mutluluğun temelde hissedilen bir duygu olduğu belirtilmektedir. Burada bireyin yaşam kalitesinden ne ölçüde memnun olduğu ve hayatını ne kadar olumlu değerlendirdiği kişinin mutluluğu hakkında çıkarım yapmasına yardımcı olmaktadır (Bülbül ve Giray, 2011:114).

İş hayatının ise bireylerin yaşam içerisinde mutlu olmalarına yardımcı tek etken olmadığı ifade edilmektedir. Kişinin iş yaşamında mutlu olması yaratıcılığına, iş bitiriciliğine, performansına, üretkenliğine bağlı olabilmekte ve bu durumlar işe devamlılığı artırabilmektedir (Arslan ve Polat, 2017'den Akt.: Solunoğlu vd., 2021:338). Çalışan bireylerin yaşamında iş hayatı önemli bir bölümü oluşturmaktadır. Çünkü bireylerin hayatının büyük ve önemli bir kısmı iş yaşamında geçmektedir. Dolayısıyla bireylerin iş hayatlarında elde etmiş olduğu tatminin yaşam doyumu ve mutluluklarını da etkilediği söylenebilmektedir (Eryılmaz ve Doğan, 2012:386). Ayrıca örgütsel amaçları yerine getirmede, bireyleri bulunduğu iş ortamında tatmin etmede önem arz etmektedir. Çünkü işte elde edilen mutluluk kişinin yaşam kalitesi, iş yerindeki performans ve verimliliği üzerinde etkilidir (Keser, 2018:48).

Mutluluk, iyi oluş ve yaşam memnuniyeti gibi kavramların pozitif psikolojinin araştırma konuları içerisinde yer aldığı görülmektedir. İnsan sürekli olarak bir şey elde ettiğinde mutlu olacağına inanır. Aslında mutluluk denilen şey kişinin kendi elindedir. Ancak birey dış çevredeki olaylardan etkilenerek, mutluluğunu oraya bağlar. Özellikle de iş yaşantısında mutsuz olan kişiler bunu özel hayatlarına da yansıtma eğilimi gösterirler. Ancak işini sevmek bir amaç ve para kazanmak bir araç haline geldiği zaman ise kişi mutlu olacak ve yaşamını anlamlı bulabilecektir (Akçakanat ve Kılınç, 2021:671).

2.3. İş Tatmini

İş tatmini kavramı, insanların işleri sayesinde elde etmiş oldukları şeylerin maddi ya da manevi gereksinimlerini karşılama neticesinde mutlu ve iyi hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Yüksekbilgili ve Akduman, 2017:69). Bir diğer ifadeye göre iş tatmini, bireyin sahip olduğu işindeki beklentilerinden ne derecede tatmin sağladığı olarak tanımlanmaktadır (İmamoğlu vd., 2004:169). Diğer bir tanıma göre ise iş tatmini, bireyin kendisi ile çalışma hayatı arasındaki uyum sonucu sahip olduğu memnuniyet duygusu ya da işi hakkında geliştirdiği pozitif tutumlardır (Ugboro ve Obeng, 2000:254). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, iş tatmini hem duygusal hem de zihinsel bir olgudur ve kişinin işine karşı bireysel değerlendirmenin veya memnuniyet derecesinin bir sonucudur (Turunç ve Turgut, 2020:403). Ayrıca iş tatmini bireylerin iş veya iş dışındaki hayatlarının bilişsel, duygusal ve davranışsal yönlerine nüfuz eden köklü bir tutumdur. İşe yönelik bu özellikler ve tutumlar iş tatmininin önemini insanlara ifade etmektedir (Judge vd., 2001:407).

İş tatminini etkileyen pek çok faktör (*ücret, yükselme, iş arkadaşları, yöneticiler*) bulunmakta, fakat temelde iki ana unsur altında toplanabilmektedir. Bunlardan ilki, insanın kişisel yapısı, duyguları, istek ve ihtiyaçlarıyla

ilgilidir. İkincisi ise, insanın işine yönelik koşullarını ifade etmektedir. Bu koşulların kişinin fiziksel ve psikolojik şartlarına ne derecede cevap verdiği önem arz etmektedir. Çünkü çalışma yaşamında beklentilerin ne derecede karşılandığı tatmini de o ölçüde etkilemektedir (Bayrak Kök, 2006:293). İşletmelerde iş tatmininin sağlanmadığı ya da tatminin oldukça düşük olduğu zamanlarda ise işin bitirilmesi gereken sürenin uzadığı, örgütsel amaçlardan uzaklaşılarak bireysel amaçlara yönelinebildiği ve bu durumlarda sosyal yaşamdaki mutluluk durumunun zayıfladığı görülmektedir (Kocakula, 2021:829).

2.4. İş Anlamı, Mutluluk ve İş Tatmini İlişkisi

Chacko (1983:164) çalışmasında iş tatmini ve yaşam tatmini arasında çift taraflı ilişki olduğunu ifade ederek, bu durumun bireylerin mutluluk düzeyleri üzerinde etkisi olduğunu öne sürmüştür. Örgütlerde çalışan bireylerin mutlu olabilmesine katkı sağlamak onları tatmin etmeye, performans ve iş motivasyonlarını artırmaya bağlı olabilmektedir. Ayrıca insanların hayatının büyük çoğunluğunu iş yaşamında geçirdiği düşünülürse, anlamlı bir iş ve bu iş sonucunda elde edeceği iyi oluş hali birey açısından önem arz etmektedir.

Golparvar ve Abedini (2014) tarafından yapılan çalışmada iş mutluluğu, olumlu duygulanım ve iş tatmini için iş hayatında anlam ve maneviyatın rolü incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 204 çalışan oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda işin anlamının, iş yerinde mutluluğu, psikolojik iyi oluşu ve tinselliği pozitif olarak etkilediğini tespit etmişlerdir.

Uzunbacak ve Akçakanat (2018) tarafından yapılan çalışmada, çalışan bireylerin işlerini anlamlı bulmalarının, işten duymuş oldukları tatmin düzeyi, zindelik ve mutluluk üzerinde etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Isparta ilinde çalışan 238 özel güvenlik görevlisi oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda işin anlamının iş tatmini, zindelik ve mutluluğu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Hodson (2002), çalışmasında işin anlamını etkileyen değişkenleri incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 108 birey oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda işin anlamının, iş tatmini ve iş özerkliği değişkenleri ile arasında pozitif yönde ilişki olduğunu saptamıştır.

Allan vd., (2018) çalışmalarında anlamlı işin ruh sağlığıyla (*yani depresyon, kaygı ve stres*) ilişkisini ve bu ilişkinin moderatörü olarak iş tatminini araştırmışlardır. Spesifik olarak, yalnızca işlerini anlamlı ve tatmin edici olarak algılayan kişiler daha az kaygı ve stres yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Fairlie (2011) yapmış olduğu çalışmada 574 çalışana anket uygulamıştır. Çalışma sonucunda anlamlı iş ve iş tatmini değişkenleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Kızılay (2018) yapmış olduğu çalışmada çalışanların mutluluk ve iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini farklı sektörlerde çalışan 81 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda bireylerin iş hayatında sağladıkları doyum ve mutluluk düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kara (2010) tarafından yapılan çalışmada kişilerin iş doyumlarının mutluluk ve başarıya göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ve bu iki değişkenin iş doyumuna üzerindeki etkisini karşılaştırmak amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini farklı sektörlerde çalışan 282 kişi oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda mutluluk ve iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

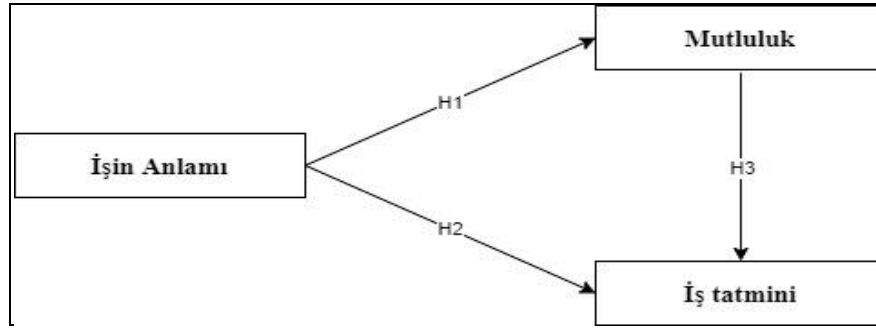
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırma yöntemi başlığı altında; çalışmanın amacına ve modeline, araştırmanın örneklemine, veri toplama araçlarına, veri analizine, veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerine, tanımlayıcı istatistiklere ve hipotez testlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmanın amacı, çalışan bireylerin işini anlamlı bulmasıyla, mutluluk ve iş tatmini arasındaki ilişkinin ne yönde olduğunu tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı, kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin işi anlamlı bulması mutluluk ve iş tatmini arasındaki ilişkinin ne yönde olduğunun tespit edilmesidir. Böylece bu amaç doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekildedir.

H1: İşin anlamı ve mutluluk arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2: İşin anlamı ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Mutluluk ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Çalışmanın örneklemini kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Toplamda 861 veriye ulaşılmış fakat hatalı olduğu düşünülen anket verileri araştırmadan çıkarıldıktan sonra toplam 849 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın anket formu, Çankırı Karatekin Üniversitesi Bilimsel Etik Kurulu 28 Haziran 2022 tarihli kararıyla uygulanmıştır. Anket yönteminden yararlanılan ilgili çalışmada veriler 1-15 Temmuz 2022 tarihleri arasında, Google form üzerinden çevrimiçi olarak hazırlanmış olan anket formu ile toplanmıştır.

Araştırma çerçevesinde toplam yirmi iki maddeden oluşan “işin anlamı”, “mutluluk” ve “iş tatmini” olmak üzere üç farklı ölçekten faydalanılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan sektör ve pozisyon gibi sorulara yer verilmiştir. Ölçekler ile ilgili psikometrik özellikler aşağıda sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan *İşin Anlamı Ölçeği*, Steger ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe geçerlilik çalışması Fındıklı vd. (2017) tarafından yapılmıştır. Ölçek 10 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının 0,88 olduğu görülmüştür.

Oxford Mutluluk Ölçeği, bireylerin öznel mutluluk seviyelerini belirlemek amacıyla Hills ve Argyle (2002) tarafından geliştirilen ve Türkçe güvenilirlik ve geçerliliği Doğan ve Akıncı Çötök (2011) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. OMÖ-K 7 ifade ve tek alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,74, 0,85 arasında değişmektedir.

İş Tatmini Ölçeği, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge vd. (1998) tarafından kısaltılan iş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerliliği Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından yapılmıştır. Ölçek 5 ifade ve tek alt boyuttan oluşmaktadır. Maddelerin Cronbach Alpha katsayıları 0.89 üzerinde olduğu görülmüş ve yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler 5’li Likert tipi derecelendirmeye (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) sahiptir.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, normallik, geçerlilik, güvenilirlik ve Pearson korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma sonunda anket dolduran kişilerin demografik yapısına dair elde edilen bilgilere göre katılımcıların %76,7'si kadın, %23,3'ü erkek olup, bunlardan %45,7'si, %54,3'ü ise bekârdır. Katılımcıların yaş ortalaması 30,2 ($\pm 7,63$)'dür. Çalışılan sektörler incelendiğinde, katılımcıların %39,2'sinin kamu sektöründe, %60,82'sinin ise özel sektörde çalışan bireyler oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %2,2'sinin ilköğretim, %12,7'sinin lise, %21,1'inin önlisans, %51,6'sının lisans ve %12,4'ünün lisansüstü düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin çalışmakta olduğu pozisyonların ise %17,1'ini yöneticiler, %82,9'unu yönetici olmayanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılım sağlayan kamu ve özel sektör çalışanlarının anket sorularına verdikleri cevaplar neticesinde işin anlamı, mutluluk ve iş tatmini ölçeğine ait maddelerin ortalama ve standart sapmaları incelenmiştir. Yapılan araştırma doğrultusunda Tablo 1'de İşin Anlamı Ölçeğine ait ifadeler ortalamalarına göre büyükten küçüğe doğru sıralı olarak sunulmaktadır.

Tablo 1. İşin Anlamı Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Ort.	SS.
1. İşimin anlamlı olduğuna dair olumlu hislerim var	3.94	1.15
2. İşimin tatmin edici bir amacı vardır.	3.88	1.20
3. İşim dünyaya herhangi bir fark katmaz.	3.85	1.33
4. Yaptığım iş büyük bir amaca hizmet eder.	3.85	1.25
5. İşimin hayatımın anlamına nasıl katkı sağladığımı biliyorum.	3.76	1.18
6. İşimin hizmet verdiğim müşterilere olumlu katkı sağladığımı biliyorum.	3.76	1.28
7. İşim kişisel gelişimime katkı sağlar.	3.69	1.24
8. İşim hayatımı anlamlı kılar.	3.62	1.24
9. İşim kendimi daha iyi anlamama yardım eder.	3.60	1.30
10. Kariyerim benim için anlamlıdır.	3.24	1.18

(Ort.=Ortalama, SS= Standart Sapma)

Tablo 1'de yapılan analiz sonucunda ölçek ifadeleri incelendiğinde, işin anlamı ile ilgili en yüksek ortalamaya sahip ifade "*İşimin anlamlı olduğuna dair olumlu hislerim var* ($\mu=3.94$)." ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise "*Kariyerim benim için anlamlıdır* ($\mu=3.24$)." olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların Oxford Mutluluk Ölçeğine ait ortalama ve standart sapmalarına Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2. Oxford Mutluluk Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Ort.	SS.
1. Çevremdeki güzelliklerin farkına varırım.	4.13	0.93
2. Kendimden hoşnut değilim.	3.76	1.24
3. Geçmişle ilgili mutlu anılara sahip değilim.	3.48	1.35
4. Hayatımdaki her şeyden oldukça memnunum.	3.24	1.05
5. Hayatın çok ödüllendirici olduğunu düşünüyorum.	3.20	1.28
6. Yapmak istediğim her şeye zaman bulabilirim.	3.00	1.17
7. Zihinsel olarak kendimi tamamen zinde (dinç) hissedirim.	2.76	1.20

(Ort.=Ortalama, SS= Standart Sapma)

Tablo 2'de yapılan analiz sonucunda ölçek ifadeleri incelendiğinde, mutluluk ile ilgili en yüksek ortalamaya sahip ifade "*Çevremdeki güzelliklerin farkına varırım ($\mu=4.13$)*" ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise "*Zihinsel olarak kendimi tamamen zinde (dinç) hissedirim ($\mu=2.76$)*" olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların İş Tatmini Ölçeğine ait ortalama ve standart sapmalarına Tablo 3'de yer verilmiştir.

Tablo 3. İş Tatmini Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Ort.	SS.
1. İşimi severek yaparım.	3.99	1.16
2. İş yerinde zaman iyi geçiyor.	3.69	1.25
3. İşimi keyifli buluyorum.	3.59	1.32
4. Mevcut işimden memnunum.	3.56	1.34
5. Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	3.14	1.36

(Ort.=Ortalama, SS= Standart Sapma)

Tablo 3'de yapılan analiz sonucunda ölçek ifadeleri incelendiğinde, iş tatmini ile ilgili en yüksek ortalamaya sahip ifade "*İşimi severek yaparım ($\mu=3.99$)*" ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise "*Mutluluğu işimdeyken buluyorum ($\mu=3.14$)*" olduğu görülmektedir.

4.1. Veri Toplama Araçlarının Geçerlilikleri

İşin anlamı, mutluluk ve iş tatmini ölçeklerinin yapısal geçerliliklerini saptamak için *Doğrulayıcı Faktör Analizi* (DFA) yapılmıştır.

Tablo 4. Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI
İşin Anlamı	3.65	0.056	0.983	0.977	0.955	0.976
Mutluluk	3.21	0.051	0.977	0.986	0.969	0.968
İş Tatmini	1.47	0.024	0.999	0.997	0.989	0.998
Kabul Edilebilir Uyum	$3 < \chi^2/df \leq 5$	≤ 0.08	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90
İyi Uyum	≤ 3	≤ 0.05	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.95

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2017) sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, çarpıklık ve basıklık değerleri ve güvenilirlik (Cronbach Alpha) değerleri Tablo 5'de sunulmaktadır. Parametrik ya da parametrik olmayan testlerden hangisinin tercih edileceğini belirleyebilmek için verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Normal dağılım, değişkenlerin dağılım ölçüleri (± 1) ile ilgili olmakta ve parametrik yöntemler kullanılacak olan verilerin normal dağıldığını varsaymaktadır (Özer, 2007:10). Veri setindeki değişkenlerin normal dağılıp dağılmadıklarını belirlemek için skewness ve kurtosis değerlerine bakılmış, değerlerin de ± 1 arasında olduğu görülmüştür. Bu çerçevede bu araştırmada parametrik testler uygulanmıştır.

Tablo 5. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlik Değerleri

Değişkenler	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alpha
İşin Anlamı	3.72	0.90	-0.624	-0.350	0.903
Mutluluk	3.36	0.73	-0.286	-0.146	0.731
İş Tatmini	3.59	1.12	-0.581	-0.650	0.920

(Ort.=Ortalama, SS= Standart Sapma)

Tablo 5’de görüldüğü üzere, katılımcıların işin anlamı ölçeği ortalaması (3.72 ± 0.90), mutluluk ölçeğinin ortalaması (3.36 ± 0.73) ve iş tatmini ölçeği ortalaması (3.59 ± 1.12) hesaplanmıştır. Mevcut üç değişkenin ortalamasının da orta düzeye yakın olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklere yönelik güvenilirlik değerleri incelendiğinde, mutluluk ölçeğinin 0.70’in üzerinde ve işin anlamı ile iş tatmini ölçeklerinin 0.90’ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 aralığında değer almakta ve Cronbach Alpha değeri 1’e ne kadar yakın olursa ölçek de o ölçüde güvenilir sayılmaktadır (Kalaycı, 2006:405). Bu doğrultuda üç değişkenin de yüksek güvenilirlik değerlerine sahip olduğu söylenebilmektedir.

4.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. İşin anlamı ve mutluluk değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ve sonucuna Tablo 6’da yer verilmiştir.

Tablo 6. İşin Anlamı ve Mutluluk Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi Sonucu

Değişkenler	1	2
İşin Anlamı	1	0.489** 0.000
Mutluluk	0.489** 0.000	1

(** $p < 0.01$)

Bulgular neticesinde Tablo 6 incelendiğinde işin anlamı ve mutluluk ($r=0.489$, $p=0.000$) değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı ($p < 0.05$) bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve **H1** (*İşin anlamı ve mutluluk arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır*) hipotezi **kabul** edilmiştir. Bu doğrultuda çalışan bireyler işini anlamlı buldukça mutluluk düzeylerinin de o ölçüde yükselebileceği belirtilebilir.

Tablo 7. İşin Anlamı ve İş Tatmini Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi Sonucu

Değişkenler	1	2
İşin Anlamı	1	0.752** 0.000
İş Tatmini	0.752** 0.000	1

(** $p < 0.01$)

Bulgular neticesinde Tablo 7 incelendiğinde işin anlamı ve iş tatmini ($r=0.752$, $p=0.000$) değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı ($p < 0.05$) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve **H2** (*İşin anlamı ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır*) hipotezi **kabul** edilmiştir. Bu doğrultuda çalışan bireyler işini anlamlı buldukça iş tatmini düzeylerinin de o ölçüde yükselebileceği yorumu yapılabilir.

Tablo 8. Mutluluk ve İş Tatmini Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi Sonucu

Değişkenler	1	2
Mutluluk	1	0.503** 0.000
İş Tatmini	0.503** 0.000	1

(** $p < 0.01$)

Bulgular neticesinde Tablo 8 incelendiğinde mutluluk ve iş tatmini ($r=0.503$, $p=0.000$) değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı ($p < 0.05$) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve **H3** (*Mutluluk ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır*) hipotezi **kabul** edilmiştir. Bu doğrultuda çalışan bireylerin mutluluk düzeyleri arttıkça iş tatmini düzeylerinin de o ölçüde yükselebileceği ifade edilebilir.

5. SONUÇ

Çalışanların sahip olduğu mutluluk ve memnuniyet bireylerin iş ve yaşam tutumlarını o yönde olumlu etkileyebilmektedir (Piccolo vd., 2005:978). Bu doğrultuda işin anlamı, iş tatmini, mutluluk kavramlarının ortak noktalarının bulunduğu ve bu üç değişkenin birbirleriyle ilişkisinin olduğu söylenebilmektedir. Araştırma kamu ve özel sektöre çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak ise Oxford Mutluluk Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve İşin Anlamı Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan sektör ve pozisyon gibi sorulara yer verilmiştir.

Bu araştırmada çalışan bireylerin işlerine yüklemiş oldukları anlam ile mutluluk ve iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkinin ne yönde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışanların işlerine yükledikleri anlam ile mutluluk düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda işine anlam yükleme düzeyi yükselen işgörenlerin mutluluk seviyelerinde o ölçüde artış meydana geleceği söylenebilir. Golparvar ve Abedini (2014) ve Özçelik (2019) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda da iş anlamının, iş yerinde mutluluğu pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar bu araştırma bulgusu ile paralellik göstermektedir.

Araştırmada elde edilmiş olan bir diğer sonuç ise işin anlamı ile iş tatmini değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunun saptanmasıdır. Çalışan bireylerin işlerine yükledikleri anlam doğrultusunda işten sağlanan doyum da o ölçüde artmaktadır. Steger vd. (2012) yapmış olduğu çalışmada işin anlamı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair aynı şekilde bulgu mevcuttur. Fairlie (2011)'nin yapmış olduğu çalışmada anlamlı iş ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılmış olan çalışmalar bu araştırma bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Kızılay (2018:6) yapmış olduğu çalışmada bireylerin çalışma hayatındaki iş doyumunu ve mutluluk düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda Kara (2010) tarafından yapılan araştırmada mutluluk ve iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırmada mutluluk ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırma sonuçları arasında paralellik olduğu görülmektedir.

Araştırma, iş hayatında çalışan katılımcıların vermiş oldukları cevaplar ve araştırmanın yapıldığı zaman dilimi ile kısıtlıdır. Çalışmanın kesitsel olması, değişkenler arasındaki nedensel etkileri yorumlamayı zorlaştırmaktadır. Bu sınırlılığın önüne geçebilmek için boyamsal çalışmalar yapılabilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı da kolayda örnekleme yönteminin kullanılmasıdır. Bu araştırmada yalnızca nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda karma ya da nitel yöntemler kullanılabilir. Ayrıca daha sonraki çalışmalar daha büyük örneklem gruplarında gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- AFACAN FINDIKLI, Mine, KELEŞ, Hatice Necla ve AFACAN, Ceyda (2017), “İşin Anlamı Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe’de Geçerlik ve Güvenirlik Analizi”, **KAÜİİBFD**, S.8(16), ss.395-413.
- AKÇAKANAT, Özen ve KILINÇ, Zehra (2021), “Muhasebe Meslek Mensupları Mutlu Mu? İşin Anlamı ve Yaşamın Anlamının Mutluluk Üzerine Etkisi”, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, S.14(2), ss.665-693.
- ALLAN, Blake A., BATZ-BARBARICH, Cassondra, STERLING, Haley M. ve TAY, Louis (2019), “Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis”, **Journal of Management Studies**, S.56(3), ss.500-528.
- ALLAN, Blake A., DEXTER, Chelsea, KINSEY, Rebecca ve PARKER, Shelby (2018), “Meaningful Work and Mental Health: Job Satisfaction as a Moderator”, **Journal of Mental Health**, S.27(1), ss.38-44.
- ALLAN, Blake A., TAY, Louis, ve STERLING, Haley M. (2017), “Construction and Validation of the Subjective Underemployment Scales (SUS)”, **Journal of Vocational Behavior**, S.99, ss.93-106.
- ARSLAN, Yaser ve POLAT, Soner (2017), “Adaptation of Wellbeing Work Scale to Turkish”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, S.23(4), ss.603-622.

- AZIRI, Brikend (2011), “*Job Satisfaction: A Literature Review*”, **Management Research & Practice**, S.3(4), ss.77-86.
- BAHADIR, Abdülkerim (2000), “*Psikoterapide Yeni Bir Yaklaşım: Logoterapi ve Viktor Frankl*”, **Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, S.9(9), ss.469-486.
- BALTAŞ, Acar (2021), **Hayatın Hakkını Vermek: Sağlıklı, Uzun ve Mutlu Yaşamak**, Doğan Kitap, İstanbul.
- BAŞOL, Oğuz ve ÇÖMLEKÇİ, Mehmet Fatih (2020), “*İş Tatmini Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*”, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, S.1(2), ss.17-31.
- BAYRAK KÖK, Sabahat (2006), “*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.20(1), ss.291-317.
- BERG, Justin M., DUTTON, Jane E. ve WRZESNIEWSKI, Amy (2013), “*Job Crafting and Meaningful Work*”, **Purpose and Meaning in the Workplace** (Ed. Bryan J. Dik, Zinta S. Byrne, Michael F. Steger), American Psychological Association, Washington, ss.81-104.
- BRAYFIELD, Arthur H. ve ROTHE, Harold F. (1951), “*An Index of Job Satisfaction*”, **Journal of Applied Psychology**, S.35(5), ss.307-311.
- BÜLBÜL, Şahamet ve GİRAY, Selay (2011), “*Sosyodemografik Özellikler ile Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki Yapısının Analizi*”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, S.11, ss.113-123.
- CHACKO, Thomas I. (1983), “*Job and Life Satisfaction: A Causal Analysis of Their Relationships*”, **Academy of Management Journal**, S.26(1), ss.163-169.
- CHARLAND, Carole ve HOFMAN, Karen (2017), “*Bringing Attention to Problem Solving and Meaningfulness at Work: How Ethnography Can Help Answer Difficult Business Questions*”, **Ethnographic Praxis in Industry Conference Proceedings**, S.1, ss.320-335.
- COHEN-MEITAR, Ravit, CARMELI, Abraham ve WALDMAN, David A. (2009), “*Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences*”, **Creativity Research Journal**, S.21(4), ss.361-375.
- DIENER, Ed (2000), “*Subjective Well-Being: The Science of Happiness and A Proposal for A National Index*”, **American Psychologist**, S.55(1), ss.34-43.
- DIENER, Ed, SCOLLON, Christie Napa ve LUCAS, Richard E. (2009), “*The Evolving Concept of Subjective Well-Being: The Multifaceted Nature of Happiness*”, **Advances in Cell Aging and Gerontology** (Ed. P.T. Costa, I.C. Siegler), Elsevier Publisher, Amsterdam, ss.187-219.
- DOĞAN, Tayfun ve AKINCI ÇÖTOK, Nesrin (2011), “*Oxford Mutluluk Ölçeği Kısa Formunun Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, S.4(36), ss.165-172.
- DURMUŞ, İbrahim (2022), “*Akademisyenin İş Anlamlılığı, Kişiler Arası Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İş Özellikleri Kuramı Kapsamında İncelenmesi*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S.1(23), ss.35-62.
- ERYILMAZ, Ali ve DOĞAN, Tayfun (2012), “*Subjective Well-Being at Work: Investigating of Psychometric Properties of Utrecht Work Engagement Scale*”, **Journal of Clinical Psychiatry**, S.15(1), ss.49-55.
- FAIRLIE, Paul (2011), “*Meaningful Work, Employee Engagement and Other Key Employee Outcomes: Implications for Human Resource Development*”, **Advances in Developing Human Resources**, S.13(4), ss.508-525.
- GHISLIERI, Chiara, CORTESE, Claudio G., MOLINO, Monica ve GATTI, Paola (2019), “*The Relationships of Meaningful Work and Narcissistic Leadership with Nurses Job Satisfaction*”, **Journal of Nursing Management**, S.27(8), ss.1691-1699.
- GOLPARVAR, Mohsen ve ABEDINI, Hassan (2014), “*The Relationship between Spirituality and Meaning at Work and the Job Happiness and Psychological Well-Being: A Spiritual-Affective Approach to the Psychological Well-Being*”, **International Journal of Management and Sustainability**, S.3(3), ss.160-175.

- GÜRBÜZ, Sait ve ŞAHİN, Faruk (2017), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- HILLS, Peter ve ARGYLE, Michael (2002), “*The Oxford Happiness Questionnaire: A Compact Scale for the Measurement of Psychological Well-Being*”, **Personality and Individual Differences**, S.33(7), ss.1073-1082.
- HODSON, Randy (2002), “*Demography or Respect? Work Group Demography Versus Organizational Dynamics as Determinants of Meaning and Satisfaction at Work*”, **British Journal of Sociology**, S.53(2), ss.291-317.
- İMAMOĞLU, Salih Zeki, KESKİN, Halit ve ERAT, Serhat (2004), “*Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, S.12(1), ss.184-192.
- JUDGE, Timothy A., LOCKE, Edwin A., DURHAM, Cathy C. ve KLUGER, Avraham N. (1998), “*Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations*”, **Journal of Applied Psychology**, S.83(1), ss.17-34.
- JUDGE, Timothy A., THORESEN, Carl J., BONO, Joyce E. ve PATTON, Gregory K. (2001), “*The Job Satisfaction, Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*”, **Psychological Bulletin**, S.127(3), ss.376-407.
- KALAYCI, Şeref (2006), **SPSS Uygulamaları Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayınları, Ankara.
- KARA, Merve Miray (2010), “*The Relation of Job Satisfaction with Happiness and Success Level*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KESER, Aşkın (2018), “*İşte Mutluluk Araştırması*”, **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, S.14(1), ss.43-57.
- KIZILAY, Aylin (2018), “*Psikolojik Güçlendirmenin Mutluluk ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KOCAKULA, Özge (2021), “*Duygusal Emeğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İzmir Balçova ve Narlıdere Belediyeleri Örneği*”, **Kent Akademisi**, S.14(3), ss.824-841.
- LEWINSOHN, Peter M., REDNER, Julie E. ve SEELEY, John R. (1991), “*The Relationship between Life Satisfaction and Psychosocial Variables: New Perspectives*”, **Subjective Wellbeing: An Interdisciplinary Perspective**, S.21, ss.141-169.
- MALEKZADEH, Gholamreza, KHORAKIAN, Alireza ve MALEKZADEH, Mohamad Amin (2020), “*Proposing A Model for Work Meaningfulness Concept at Business and Technology Incubators*”, **Middle East J. Management**, S.7(3), ss.207-225.
- MARTELA, Frank ve PESSI, Anne B. (2018), “*Significant Work is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work*”, **Frontiers in Psychology**, S.9, ss.(Article.363)1-15.
- MICHAELSON, Christopher (2005), “*I Want Your Shower Time!*”: *Drowning in Work and the Erosion of Life*”, **Business & Professional Ethics Journal**, S.24(4), ss.7-26.
- ÖZÇELİK, Basri (2019), “*İş Anlamı ve Mutluluk Arasındaki İlişkide Sosyal Güvenin Aracılık Rolünün İncelenmesi*”, **Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- ÖZER, Arif (2007), “*Normallik Testlerinin Karşılaştırılması*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- PICCOLO, Ronald F., JUDGE, Timothy A., TAKAHASHI, Koji, WATANABE, Naotaka ve LOCKE, Edwin A. (2005), “*Core Self-Evaluations in Japan: Relative Effects on Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Happiness*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.26(8), ss.965-984.
- ROSSO, Brent D., DEKAS, Kathryn H. ve WRZESNIEWSKI, Amy (2010), “*On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review*”, **Research in Organizational Behavior**, S.30, ss.91-127.
- SCROGGINS, Wesley (2008), “*Antecedents and Outcomes of Experienced Meaningful Work: A Person-Job Fit Perspective*”, **The Journal of Business Inquiry**, S.7(1), ss.68-78.

- SOLUNOĞLU, Ali, ÖRGÜN, Emrah ve EROL, Günay (2021), “*Meslek Aşkı, İşin Anlamlılığı ve Mutluluk İlişkisi: Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma*”, **Türk Turizm Araştırmaları Dergisi**, S.5(1), ss.333-345.
- STEGER, Michael F., DIK, Bryan J. ve DUFFY, Ryan D. (2012), “*Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)*”, **Journal of Career Assessment**, S.20(3), ss.322-337.
- TURUNÇ, Ömer ve TURGUT, Hakan (2020), **Örgütsel Davranış 46 Yaygın Değişkenin İncelenmesi: Teori ve Uygulama**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- UGBORO, Isaiah O. ve OBENG, Kofi (2000), “*Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: An Empirical Study*”, **Journal of Quality Management**, S.5(2), ss.247-272.
- UZUNBACAK, Hasan Hüseyin ve AKÇAKANAT, Tahsin (2018), “*İşin Anlamının, Zindelik, Mutluluk ve İştatmini İlişkileri Üzerine Görgül Bir Araştırma*”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, S.17(68), ss.1691-1702.
- UZUNBACAK, Hasan Hüseyin ve KARAGÖZ, Şerife (2021), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) İşin Anlamı Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*”, **Journal of International Managament Educational and Economics Perspectives**, S.2(9), ss.78-88.
- YÜKSEKBİLGİLİ, Zeki ve AKDUMAN, Gülbeniz (2017), “*Yapılan İşin Anlamı ve Personel Devir Hızı İlişkisi*”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi Bildiriler Kitabı**, 20-22 Nisan 2017, İstanbul, ss.67-76.

Rusya'nın 2022 Yılındaki Ukrayna İşgaline Karşı Büyük Güçlerin Tepkileri

The Attitudes of the Great Powers against Russia's Invasion of Ukraine in 2022

Mehmetali KASIM

Dr. Öğr. Üyesi., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi,
SBE, Avrasya Araştırmalar A.B.D., mkasimu@ohu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-2697-4650>

Makale Başvuru Tarihi: 17.10.2022

Makale Kabul Tarihi: 26.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Sovyetler Birliği (SSCB) dağıldıktan sonra büyük güç statüsünü kaybeden Rusya 21. Yüzyılın ilk on yılında hızlı bir şekilde toparlanmayı başarmıştır. Asya'nın ve diğer dünya bölgelerinin hızla kalkınmaya devam etmesi, dünya güç dengelerini Batı ülkelerinin aleyhine değişimine sebep olmuştur. Rusya bu gidişatı fırsat olarak değerlendirmiş, Çin, İran gibi Batı karşıtı ülkelerle yakın ilişkiler geliştirerek tek kutuplu mevcut dünya düzeninden çok kutuplu yenedünya düzenine geçiş yapmaya önderlik ederek gelecekteki dünya siyasetinde etkili bir güç olmayı amaçlamıştır. Eski ihtişamını tekrar elde etmek amacıyla ülke içinde milliyetçiliğin güçlenmesini teşvik etmiş, dünyada özellikle eski SSCB coğrafyasında etkinliğini pekiştirmek ve nüfuzunu korumak istemiştir. Bu sebeple Rusya 2008 Gürcistan işgali ve 2014 Kırım işgaliyle yetinmeyerek 2022 yılında geniş çaplı Ukrayna işgalini başlatmıştır. Böylece uluslararası hukuka dayalı mevcut dünya düzenine de meydan okumuştur. Rus işgaline karşı uluslararası toplumun özellikle büyük güçlerin tavırları birbirinden farklılıklar arz etmiştir. Bu çalışmada öncelikle Amerika ile Avrupa ülkeleri başta olmak üzere Batı demokratik devletlerin Rusya işgaline karşı sergilediği tavırlar ve bunun nedenleri ele alınmıştır. Daha sonra dünyanın en kalabalık komünist ülkesi ve yeniden yükselen güç Çin'in bu savaşta oynadığı rolü ve çıkarları değerlendirilmiştir. Akabinde Japonya, Hindistan gibi bölgesel büyük aktörlerin yaklaşımları incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler:

Rusya Ukrayna Savaşı,
Yayılmacılık,
Büyük Güçler,
Dünya Düzeni,
Güvenlik Anlayışının
Değişimi,

ABSTRACT

With the collapse of the Soviet Union (USSR), Russia lost its status as a great power and then rapidly began to recover in the first decade of the 21st century. The rapid development of Asia and other regions of the world has led to a change in the balance of power in the world to the detriment of Western countries. Russia saw this as an opportunity to become a powerful force in future world politics by leading the transition from the current unipolar world order to a multipolar new world order by developing close relations with anti-Western countries such as China and Iran. In order to regain its past glory, Russia encouraged the strengthening of nationalism within the country and wanted to consolidate and maintain its influence in the world, especially in the former USSR regions. For this reason, Russia was not satisfied with the 2008 Georgian invasion and 2014 Crimean annexation, and launched a large-scale invasion of Ukraine in 2022. This also challenged the current world order based on international law. The attitudes of the international community, especially the great powers, against the Russian occupation is differed from each other. In this study, we first examine the attitudes and reasons behind the Western democratic states, particularly the US and European countries, towards Russian occupation. Then we assess the role and interests of China, the world's most populous and largest communist state as well as a newly rising great power, in this war. Finally, we look at the approaches of major regional actors such as Japan and India.

Keywords:

Russia Ukraine War,
Expansionism,
Great Powers,
World Order,
Change of Security
Perception,

1. GİRİŞ

Rusya, SSCB dağıldıktan sonra büyük oranda toprak ve demografik yapısından mahrum bırakılmıştır. Ayrıca Moskova dünyanın önemli siyasi güç merkezlerinden biriyken ilk sıralardaki büyük güç statüsünü kaybetmiştir. Ancak Rusya Federasyonu zihniyet olarak büyük güç olma hayalinden ve tutumlarından vazgeçmemiştir. 1990'lı yılların sancılı dönemlerinden 21'inci yüzyıla geçişle kendini toparlama sürecine girmiştir. Uluslararası müsait ortamla dünya genelinde enerjiye olan talep ve fiyat artışının getirdiği avantajlar Moskova'nın önemli derecede güç elde etmesine katkı sağlamıştır. Hatta bu dönemde Rusya ABD önderliğindeki tek kutuplu dünya düzeninden rahatsız olduğunu açık bir şekilde ifade etmeye başlamıştır.

Moskova kendi etkinliğini artırmak ve dünya genelinde büyük güç olarak benimsenmek için özellikle eski SSCB ülkeleri üzerinde kendi konumunu güçlendirmek amacıyla yoğun çaba harcamış ve çetin bir mücadeleye girmiştir. Eski SSCB ülkeleri üzerinde artan Batı etkisi, AB ile NATO'nun doğuya genişlemesi Rusya'nın manevra alanını daraltmış ve Moskova bundan rahatsız olduğunu da dile getirmiştir. Özellikle Batı değerlerinin ve demokratik uyanışın Rusya'nın yakın çevre bölgelerinde güçlenmesi ve bölge halkının Moskova yerine Batıyı kendilerine model olarak tercih etmeye başlaması mevcut Rus rejimini en fazla ilgilendiren konulardan biri olmuştur.

AB ve NATO'nun nükleer silah gücüne sahip Rusya için doğrudan güvenlik tehdidi oluşturması zor olsa da Rusya ve onun çevresinde demokrasiye verdiği teşvik ve yardımlarıyla otoriter mevcut Moskova yönetimi için tehdit oluşturabileceği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle NATO ile AB'nin doğuya genişlemesi doğrudan Rusya'ya tehdit oluşturmasa da Rusya'nın büyük güç olma girişimleri için tehdit oluşturabilecektir. Zira Batı desteğini arkasına alan ve onunla bütünleşmiş bir ülkede Moskova'nın kendi çıkarları için rahat manevra yapabilme şansı azalacaktır. Gürcistan ve Ukrayna'ya olan Rus saldırılarının temelinde aslında bunlardan doğan endişenin de belli ölçüde payı bulunmaktadır.

Rusya 24 Şubat 2022 tarihinde başlattığı geniş çaplı askeri hareketle Ukrayna (*aslında 2014 yılındaki Kırım'da işgal sürecin başlangıcı sayılır*) savaşını başlatmıştır. Devlet imkânları ve sahip olduğu potansiyel güç açısından bakıldığında ilk etapta Moskova'nın rahat bir şekilde Kiev'i alt etmesi doğal gibi gözükmiştir. Ancak devasa askeri güce, ekonomik, teknolojik, sanayi ve üretim kapasitesi açısından devasa Batı dünyasının desteğini arkasına alan Ukrayna gibi bir ülkeyi Rusya'nın sınırlı kaynak ve devlet imkânlarıyla dize getirmesi zorlaşacaktır.

Savaşta Rusya beklemediği bir şekilde Ukraynalıların ölüm kalım mücadelesi vererek kendi özgürlüklerini koruma hakkında cesurca direnişi ve dünya genelinde özellikle Batı dünyasının ağır yaptırımlarıyla karşı karşıya kalmıştır. Hatta Rusya'nın en güvendiği Batı karşıtı işbirlikçisi Çin net bir şekilde Rusya'nın beklediği yardımları vermekte çekingen davranmıştır. Her ne kadar Moskova, Ukrayna üzerinde haklı olduğunu iddia etse de Ukrayna'nın Birleşmiş Milletler tarafınca tanınmış bağımsız ve egemen bir devlet olduğu gerçeğini değiştirememektedir.

Savaş sırasında Rusya haksız görülerek uluslararası eleştirilere maruz kalırken, Ukrayna dünya genelinde destek elde etmiştir. Birleşmiş Milletler Rus işgalinin uluslararası hukuka aykırı olduğunu, Ukrayna'nın egemenliğine, birliğine, bağımsızlığına ve toprak bütünlüğüne tam olarak taahhüt vereceğine ve bağlı kalacağına açıklamıştır (United Nations, 2022). Rus kuvvetlerinin, savunmasız bir sivil nüfusu katlederek, tecavüz ederek, işkence ederek, sınır dışı ederek ve terörize ederek ülkenin birçok bölgesini harap etmesi, Ukrayna kimliğini yok etmeye çalıştığı, halkını öldürerek ve Ruslaştırarak modern bağımsız Ukrayna'yı haritadan silmeye çalışması adeta soykırım olarak nitelendirilmiştir (Hook, 2022).

Rusya'nın uluslararası hukuka aykırı egemen bir devleti işgal etmesi, savaş uzadıkça Rusya'nın amacına ulaşmak için insani olmayan yöntemlere başvurması ve sivilleri hedef almaya devam ederek insanlığa karşı suç işlemesiyle uluslararası platformda daha da yalnız kalmasına sebep olmuştur. Amerika başta olmak üzere dünya devletlerinin büyük çoğunluğu (140 ülke) Ukrayna'yı haklı bulmasına ve Çin ile Hindistan gibi bazı devletlerin (38 ülke) tavırlarını belli etmemesine karşılık dünya genelinde sadece Suriye, Beyaz Rusya, Kuzey Kore ve Eritre'den oluşan (4 ülke) Rusya'nın Ukrayna işgalini açıkça desteklemiştir (Radio Free Europe, 2022). Rusya Ukrayna Savaşı gittikçe farklı boyut kazanarak tüm dünyayı siyasi, ekonomik ve güvenlik açısından ilgilendirmeye devam etmektedir. Bu savaş aynı zamanda büyük devletlerarasındaki kutuplaşmayı ve çıkar çatışmalarının belirgin bir şekilde ortaya çıkmasına sahne olmuştur.

2. DEMOKRATİK BATI DÜNYASININ UKRAYNA DESTEĞİ

2.1. Avrupa Ülkelerinin Güvenlik Endişesi ve Ukrayna Desteği

Rusya Ukrayna Savaşında, ülkelerin özellikle büyük devletlerin çıkarları ve tutumları farklılık arz etmektedir. Avrupa ülkeleri arasında Rusya işgaline karşı tepkilerin sertlik derecesi ve tavırlarında bazı farklılıklar olsa da genelde Ukrayna'nın haklı olduğu konusunda bir tartışma söz konusu değildir. AB Ukrayna saldırısını sadece egemen bir ülkeye olan işgal, uluslararası hukuk ve mevcut düzene karşı meydan okuma olarak görmemiştir. Aynı zamanda doğrudan AB'yi ilgilendiren güvenlik sorunu ve demokrasisi için bir tehdit olarak görmüştür.

Rusya'yla olan ekonomik çıkarları, özellikle enerji bağımlılığından ortaya çıkan kaygı ve bölge istikrarı uğruna ilk başta Ukrayna ile Rusya gerilimini barışçıl bir şekilde, diplomatik usulle çözmek için çaba harcamıştır. Bu girişiminde başarısız olduktan ve savaş başladıktan sonra Avrupa ülkelerinin savaşa nasıl bir tepki vereceği en ilgi çeken konulardan biri olmuştur. Avrupa açısından net bir tavır sergileyebilmek için hem kamuoyunu ikna etmek hem de farklı üye ülkeler arasında uzlaşma sağlayabilmek yüzleştiği en büyük sorunlardan biri olmuştur. Ayrıca Rusya medya, propaganda araçları, gıda ve enerji kaynaklarını Avrupa ülkelerine bir baskı unsuru olarak silaha dönüştürmüştür. Bunlarla beraber elindeki caydırıcı silahlar ve nükleer başlıkları birer tehdit unsuru olarak göstermiş Avrupa ülkelerinin savaştaki tavrını değiştirmeye çalışmıştır. Ancak bu tehditler beklenmedik bir şekilde ters etki göstermiş, tehditler karşısında Avrupa ülkeleri az rastlanan bir şekilde birlik ve dayanışma içerisinde hareket etmeye, pasif tavırlarından vazgeçerek daha da aktif davranmaya başlamıştır.

Avrupa ülkeleri savaş sonrası, Rusya'yla olan çizgisini netleştirmeye ve doğrudan Ukrayna'yı desteklemeye başlamıştır. Örneğin Macron, Fransa'nın Kiev için kabul edilebilir şartlarda “*zafer*” elde edilene kadar Ukrayna'yı askeri, mali ve insani yardımla desteklemeye devam edeceğini söylemiştir (Rahman, 2022). Almanya ve İngiltere başta olmak üzere pek çok Avrupa ülkesi doğrudan Ukrayna'yı siyasi, iktisadi ve askeri açıdan desteklemeye başlamıştır. AB ise, Ukrayna'ya güçlü siyasi, mali ve insani yardım sunmaya, Rusya'ya ve savaşın suç ortaklarına karşı sert yaptırımlar uygulamaya devam edeceklerini açıklamıştır (European Commission, 2022).

Avrupa Rusya'nın gayrimeşru bir şekilde Ukrayna topraklarını işgal etmesini kınamakla kalmamış daha ciddi adımlar atma yoluna gitmiştir. Nitekim Ukrayna halkına kendi kapılarını açmış, maliye, silah sevkiyatı, teknoloji ve bilgi paylaşımı, gerekli askeri ve başka personel eğitimi vermekle yetinmemiştir. Aynı zamanda NATO, G7 ve başka uluslararası örgütler ve ortaklarıyla birlikte Rusya'yı caydırmak ve savaştan vazgeçmeye zorlama amacıyla Rusya'ya karşı çeşitli yaptırımlar uygulamaya devam etmiştir. Bu yaptırımlardan önemli olanlarından bazıları şunlardır (European Council, 2022);

- **23 Şubat 2022:** Donetsk ve Luhansk oblastlarının hükümet dışı bölgelerinin tanınması lehinde oy kullanan Rus Devlet Duması üyelerine karşı bireysel yaptırımlar. Donetsk ve Luhansk oblastlarının hükümet dışı bölgeleriyle ekonomik ilişkiler üzerindeki kısıtlamalar. Rusya'nın AB'nin sermaye ve finans piyasalarına ve hizmetlerine erişimi üzerindeki kısıtlamalar.
- **25 Şubat 2022:** Vladimir Putin, Sergey Lavrov ve diğerlerinin yanı sıra Rusya Devlet Duması ve Ulusal Güvenlik Konseyi üyelerine karşı bireysel yaptırımlar. Finans, enerji, ulaştırma ve teknoloji sektörlerini kapsayan ekonomik yaptırımlar. Rus diplomatlar, iş adamları ve diğer Rus yetkililer için vize kolaylaştırma hükümlerinin askıya alınması.
- **28 Şubat ve 2 Mart 2022:** AB hava sahasının tüm Rus uçaklarına kapatılması. Rusya Merkez Bankası ile işlem yasağı. Yedi Rus bankasına SWIFT yasağı. Rusya'ya euro cinsinden banknot sağlanması yasağı. “*Rusya Bugün*” ve “*Sputnik*” gibi devlete ait kuruluşların AB'deki yayınlarının askıya alınması. Belarus'un Rusya'nın askeri işgaline katılımına tepki olarak Belaroslulara karşı bireysel yaptırımlar.
- **15 Mart 2022:** Herhangi bir Rus kişi veya kuruluşuna kredi derecelendirme hizmetlerinin sağlanmasının yasaklanması. Rus enerji sektöründe yeni yatırımların yasaklanması. Rusya'ya lüks mal ihracatı yasağı. Rusya'dan AB'ye demir ve çelik ithalatı yasağı.
- **8 Nisan 2022:** Rusya'dan kömür ve diğer katı fosil yakıtların ithalatının yasaklanması. AB limanlarının tüm Rus gemilerine kapatılması. Rus ve Belarus karayolu taşımacılığı operatörlerinin AB'ye girmesinin yasaklanması. Rusya'dan odun, çimento, deniz ürünleri ve likör ithalatı yasağı. Rusya'ya jet yakıtı ve diğer malların ihracatının yasaklanması. Bir dizi hedefli ekonomik önlem ve 217 kişi ve 18 kuruluşa yaptırım.

- **3 Haziran 2022:** Rusya'dan ham petrol ve rafine edilmiş petrol ürünleri ithalatının yasaklanması (sınırlı istisnalar dışında). Ek üç Rus bankası ve bir Belarus bankası için SWIFT yasağı. Rossiya RTR / RTR Planeta, Rossiya 24 / Russia 24 ve TV Center International için AB'de yayının askıya alınması. Bucha ve Mariupol'da işlenen vahşetlerden sorumlu kişiler de dâhil olmak üzere 18 kuruluş ve 65 kişiye karşı yaptırımlar. Bunlara ek olarak sonraları Rusya kaynaklı altın ithali, çift kullanımlı malların ihracat kontrolü, liman erişimi yasağı, vize kısıtlamaları ve başka yaptırımlar hayata geçirilmiştir.

Avrupa'nın Ukrayna işgaline karşı tarihte benzeri görülmemiş bir uyum ve dayanışma içerisinde Kiev'e destek vermesi ve Rusya'ya eşi benzeri görülmemiş sert yaptırımlar uygulamasının çok önemli nedenleri bulunmaktadır. Daha geniş bir ifade ile yapılan hamleler sıradan bir reaksiyon değildir. Öncelikle Ukrayna sahip olduğu jeostratejik konumu ve komşu olması itibarıyla burada yaşanan değişiklikler doğrudan AB'yi ilgilendirmektedir. Rusya'nın savaşı başarması AB'nin hiç de yararına değildir. Ukrayna'nın Rusya etkisi altında kalması Moskova'nın konumunu güçlendirecek ve AB'nin çıkarları ve güvenliği için tehdit oluşturacaktır. AB bu sebepten, Rusya'ya enerji açısından bağımlı olmasına ve ekonomik açıdan olumsuz etkilenmesine rağmen Kiev'i maddi ve manevi açıdan desteklemeyi ve Rusya'ya ağır yaptırımlar uygulamayı tercih etmiştir. Belki de en önemli asıl sebep Avrupa'nın savaşta seyirci kalmanın bedelini, savaşta Ukrayna'yı desteklemenin faturasından daha fazla ve Avrupa için gelecekte çok vahim sonuçlar getirebileceğini tarihi tecrübeleriyle anlamasıdır. Askeri açıdan yetersizlik, üyeler arasındaki farklılıklar ve enerji açısından Rusya'ya bağımlı olması, kısa vadede alternatif kaynak bulabilmelerinin zorluğu, vb. kendi içindeki bazı zaafı nedeniyle Ukrayna'ya sağladığı destek ve Rusya'ya uyguladığı yaptırımlar hakkında sınırları olsa da savaşın seyrini değiştirmede AB'nin rolü küçümsenmeyecek kadar büyüktür. Yaptırımlar sebebiyle Rusya belli ölçüde zayıflamış, hem devlet içinde hem de uluslararası sahada oldukça büyük zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Ukrayna ise desteklerle günümüze kadar hayatta kalmayı başarmış, işgale karşı direnmeyi sürdürmektedir. Hatta savaşın ilk dönemlerinde sürekli toprak kaybedip dezavantajlı bir konumdayken yakın zamanlarda Avrupa, Amerika gibi güçlü ekonomilerin cömertçe destekleri ve ileri teknolojik silah yardımlarıyla savunmadan saldırıya geçmiştir. Ayrıca bazı işgal topraklarını geri almaya, Rus ordusunu püskürtmeye, savaşta aktif ve avantajlı konuma gelmeyi başarmıştır.

2.2. Amerika'nın Küresel Çıkarları Bağlamında Savaş Sürecindeki Tavrı

Dünyanın en büyük ekonomik ve askeri gücü olan ABD ise coğrafik açıdan Ukrayna'ya uzak olmasına ve savaşın doğrudan kendi sınırları için herhangi bir güvenlik tehdidi oluşturmamasına rağmen savaşta en belirleyici dış etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Amerika'nın Ukrayna safında yer alması ABD'nin küresel siyasi, ekonomik ve güvenlik çıkarlarından kanlanmışır. Amerika bölgede uzun yıllardır özellikle Soğuk Savaş sonrası doğrudan kendi varlığını sürdürmektedir. Uzun yıllardır askeri ve başka açılardan varlığını güçlendirmeye gayret etmiş, küçümsenmeyecek kadar büyük bir etki alanı inşa etmiştir. Fiziki olarak bölgeden uzak olmasına rağmen Amerika'yı bölgede avantajlı konuma getiren unsurların başında Amerika'nın eşsiz askeri, ekonomik ve teknolojik gücüyle onun sahip olduğu demokratik değerler ve toprak işgal etme girişimlerine karşı tutumu ve hukuka olan saygısından kaynaklanmaktadır. Ayrıca bölgedeki zayıf devletlerin yayılcı ve kural tanımayan otoriter güçlü komşusu Rusya'dan duyduğu güvenlik endişeleri ve geleceğe yönelik kaygıları Avrupa ülkelerini Amerika'yla daha yakın işbirliği yapmaya teşviki rol oynamıştır.

Amerika dış politikasında küresel çıkarlara dayalı ve uzun vadeli eylemlere öncülük vermeyi tercih etmiştir. Demokrasi, hukuka dayalı uluslararası sistem, piyasa ekonomisi ve bu değerlerin dünya genelinde yaygınlaşması yeğlemiştir. Dünya genelinde inşa ettiği çok taraflı ya da ikili ittifak ve iş birliği ağlarıyla mevcut dünya düzenini korumayı, kendi düşmanları ve rakiplerinden gelebilecek tehditlere karşı önlem almak, gerektiğinde ortadan kaldırmak istemiştir. Bu ilişkiler aracılığıyla Amerika hem ittifak ülkelerinin hem de kendi küresel politikaları ve çıkarlarını rakip ya da düşman ülkeler karşısında güvence altına almayı amaçlamıştır.

Amerika'nın en büyük rakiplerinden biri olan Rusya demokratik Ukrayna'yı tehdit ederek ve topraklarını işgal ederek bölgede İkinci Dünya Savaşından sonraki en büyük karışıklığa sebep olmuştur. Böylece Rusya hem Amerika'nın yakın ilişkiler içerisinde olduğu Kiev'i ve ona doğrudan komşu olan NATO müttefikleri ile AB ülkelerine doğrudan tehdit oluşturmuş, hem de uluslararası hukuku çiğneyerek Batı öncülüğündeki mevcut dünya düzenine net bir şekilde meydan okumuştur. Ayrıca, Ukrayna Amerika açısından, ordusunu modernize etmek ve NATO ile birlikte çalışabilirliğini artırmak için önemli çabalar sarf eden önemli bir bölgesel stratejik ortaktır. Bu sebepten Amerika "*Rusya'nın Ukrayna'ya karşı savaşına, Ukrayna'nın kendisini savunmak için ihtiyaç duyduğu ekipmanı sağlamak acil bir güvenlik yardımı önceliği olmaya devam edeceğini*" ifade etmiştir (Bureau Of Political-Military Affairs, 2022). Amerika yardımlarının arkasında sadece Ukrayna destek amacı

değil, bu savaşın Amerika ve onun müttefikleri için de tehdit oluşturduğu yatmaktadır. Ayrıca Amerika'nın işgal karşısında seyirci kalması gibi bir durum Çin ve İran gibi yayılcı devletleri de dünyanın başka bölgelerinde işgal girişimlerine cesaretlendirebileceği ve dünyada bir karmaşaya sebep olarak mevcut dünya düzenini ve Amerika'nın dünyadaki liderliğini sarsabileceği endişesinden de kaynaklanmıştır.

Amerika 2021 yılındaki Geçici Ulusal Stratejik Yönergeler'inde Çin, Rusya ve başka otoriter rejimlerin tehdidinden bahsetmiştir (The White House, 2021). Ayrıca, 2022 yılındaki Ulusal Güvenlik Stratejisinde ise saldırganlığı caydırmak, gerektiğinde çatışmada galip gelmeye hazırlanırken Hint-Pasifik'te Çin'in meydan okuması, Avrupa'da ise Rusya'nın meydan okumasına karşı savunmayı öncelik alanlarından biri olarak belirtilmiştir (U.S Department of Defense, 2022). Çin en büyük sistematik rakip olmakla beraber Rusya da Amerikan çıkarları, demokratik değerler ve uluslararası sisteme karşı en büyük tehdit unsuru olarak görülmektedir.

Rusya eski ihtişamını tekrar elde etmek için kendisini haklı göstererek yayılcılık politikalarına başvurmuş ve büyük güç olma hırslarını gerçekleştirmenin adımlarından biri olarak Ukrayna işgaline başlamıştır. İşgal sadece demokratik ve bağımsız Ukrayna devletinin toprak bütünlüğüne, egemenliğine tehdit oluşturmakla kalmamış, büyük yıkım, maddi ve insanı kayıp, büyük göçler ve bölgesel sorunlara yol açmıştır. Ayrıca Rusya'nın hedefinin tam olarak Ukrayna mı yoksa daha sonraki aşamalarda farklı planları var mı? Varsa hangi ülkeler üzerine olduğu net olarak bilinmediği için Rusya'nın çevresindeki devletler özellikle zayıf ülkeler açısından bu durum paniğe yol açmıştır.

Her ne kadar Amerika'nın Rusya'nın Ukrayna işgalini kışkırttığı söylentileri olsa da bu durumun ne kadar gerçeklik payı olduğu bilimsel açıdan kanıtlanmamıştır. Gerçeklik açısından mantıklı olan Rusya'nın Amerika çıkarları için bir tehdit unsuru olduğu ve Rusya Ukrayna işgalinin rakibi olan Rusya'yı zayıflatmak açısından Amerika için paha biçilmez bir fırsat sunduğu tartışma konusu değildir. Savaş sonrası Avrupa ülkeleri Amerika'ya hala ihtiyaçları olduğunu bir kez daha hatırlamıştır. Özellikle Doğu Avrupa ülkeleri Amerika desteğine ve onun bölgedeki varlığına daha fazla ihtiyacı olduğunu hissetmiştir. Bunlar Rusya'nın Amerika etkisini kırmak düşüncelerinin aksine Amerika'nın bu bölgelerdeki etkisinin daha da güçlenmesine olumlu bir ortam sağlamıştır. Diğer taraftan Rusya Ukrayna'yı işgal ederek aslında Moskova rejimini ve Rusya'yı zayıflatabilmek için Amerika'ya kendi elleriyle ideal bir fırsat sunmuştur. Böylece mevcut Rus rejimini ve Rusya'nın gelecek hedeflerini zor duruma sokmuştur. Amerika Ukrayna'nın kendini savunabilmesi için gerekli yardımları yapmaktan çekinmemiştir. NATO ülkeleriyle beraber silah, mühimmat, insani, maddi vb. yardımlar sağlamıştır. Beyaz Saray 24 Ağustos 2022 yılına kadar Ukrayna'ya dorudan 15,5 milyar dolar güvenlik desteği sağlamıştır (Congressional Research Service, 2022). Ayrıca Amerika savaş bitene ve Rusya işgal ettiği topraklardan geri çekilene kadar Rusya'nın çeşitli tehditlerine karşı Ukrayna'yı desteklemeye devam edeceği hakkında kararlı olduğunu her platformda çeşitli şekillerde vurgulamaktadır.

Amerika'nın bölgeden uzak olması ve enerji açısından Rusya'ya bağımlı olmaması Avrupa'dan farklı olarak burada yaşanan savaş onun için doğrudan ciddi bir sorun oluşturmayacaktır. Aksine bazı açılardan savaş Amerika'nın elini güçlendirebilecektir. Savaşta rakibi Rusya'yı zayıflatabilir ve kendi etkinliğinin bu bölgelerde artması için daha uygun bir ortam elde edebilecektir. Çünkü Rusya tehdidi ve saldırısı karşısında bölgedeki devletler ABD'nin desteğine, varlığına ve silahlarına daha fazla ihtiyaç duyacaklardır. Ayrıca savaş ortamı NATO'nun güçlenmesi ve kendi aralarında iş birliğinin güçlenmesi için olumlu bir katkıda bulunmuştur. Örneğin önceden savunma bütçesinin arttırılmasına, silahlanmaya ve ABD'yle çok yakın işbirliği yapmaya isteksiz davranan, Çin ve Rusya'yla yakın işbirliği içerisinde olan Almanya savaşın etkisiyle politikalarında büyük dönüşüm yapmaya gitmiştir. Savunma bütçesini NATO standartlarına yükseltmeye, yeniden silahlanmaya ve demokratik devletlerle daha yakın iş birliği kurmaya istekli olduğunu dile getirmektedir.

Savaşın ABD açısından bazı beklenmedik olumsuz etkileri de olabilir. Bu etkilerden biri Rusya'nın zayıflaması ABD'nin en büyük rakibi olan Çin'in elini güçlendirebilecektir. Daha zayıf bir Rusya batı karşısında varlığını sürdürebilmek için daha fazla Pekin'in desteğine ihtiyaç duyacaktır. Bu Çin'in hem Rusya üzerindeki, hem de Orta Asya bölgesindeki etkisini daha da güçlendirecektir. Diğer bir senaryo ise Rusya'da savaş sonucu rejim değişikliği yaşanmazsa ve mevcut otoriter rejim varlığını sürdürürse batı ve demokrasiye olan kin ve düşmanlığı artarak şekillenmekte olan Çin merkezli anti demokratik ittifakın sadık bir parçası olup ve ABD'nin küresel çıkarlarını olumsuz etkileyebileceğidir. Zira ABD'nin Çin ve Rusya gibi iki güçle aynı anda mücadele etmesi ve bunda kazançlı çıkması daha da zorlaşacaktır. Bu yüzden ABD açısından en mantıklı olanı Rusya'yı tehdit olarak değil Çin karşısında potansiyel bir müttefik olarak görmesi ve kendi safına çekmesidir.

2.3. Avustralya'nın Stratejik Yaklaşımı

Avustralya Ukrayna'da ya da bu bölgelerle doğrudan ciddi bir ekonomik ya da siyasi çıkarları olan bir ülke değildir. Böyle olmasına rağmen Avustralya NATO ya da AB üyesi olmayan ve Ukrayna'ya oldukça büyük destek veren ülkelerden biridir. Bu ülkenin Ukrayna'ya destek vermesinin asıl sebebi ağırlıklı olarak bölgedeki ekonomik ve ticari çıkarlarını korumaktan değildir. Çünkü 2017-2018 yılları arasında Avustralya'nın Ukrayna'ya ihracatı 29,8 milyon dolar, ithalatı 47,3 milyon dolar ve doğrudan yatırımı ise ancak 49 milyon dolardır (Australia Department of Foreign Affairs and Trade, 2018). Bunlar Avustralya gibi zengin ve büyük bir ekonomi için fazla önemseneyecek rakamlar değildir. Bu yüzden Canberra'nın Ukrayna desteği ekonomik çıkarların aksine demokratik değerler, insani yardım ve mevcut uluslararası sisteme olan bağlılığının gereği olarak görülmekle beraber Avustralya'nın küresel çapta kendi çıkarlarını ve milli güvenliğini koruma arayışından kaynaklanmaktadır.

Ukrayna'nın coğrafik olarak Avustralya'yla hiçbir şekilde sınırları yoktur ve konum olarak bu iki bölge birbirinde uzaktır. Öyle olmasına rağmen Ukrayna'da yaşanan olaylar Avustralya tarafından ciddi ve endişeli bir şekilde çok yakından takip edilmektedir. Bunun sebebi Avustralya'nın dünyadaki gelişmelerden, büyük devletlerarasındaki rekabetten fazlasıyla etkilenmesi, buna karşı liderlerin olağanüstü uyanık, ileri görüşlü ve stratejik açıdan kararlar alabilme yeteneğine sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Dünyada Çin, Rusya ve İran başta olmak üzere anti-demokratik, otoriter ve yayılmacı bir güç bloku hızlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Rusya'nın Ukrayna işgaline girişmesinde Çin gibi yayılmacı ve kural tanımaz bir süper güçle ortak hareket etme, karşılıklı iş birliği ve destek içerisinde bulunma vaatlerinden aldığı cesaretin oldukça büyük bir etkisinin varlığı söz konusudur. Çin'in onayı ya da vaatleri olmadan Rusya'nın böyle bir girişime tek başına kalkışması oldukça şüpheli bir tutumdur. Putin'in savaş başlatmadan önce acil bir Pekin ziyareti yapması ve bunun ardından hemen işgale girişmesi boşuna değildir. Avustralya'yı en fazla ilgilendiren Çin'in yükselişi ve yayılmacılık politikasıdır. Ayrıca Rusya'nın Çin'le ortak hareket etmesi Çin'in elini daha güçlendireceği endişesidir.

Ukrayna'nın savaşta kaybetmesi Rusya'yı daha da cesaretlendirebileceği gibi Çin'i de yayılmacılaşma fiilen teşvik edecektir. Böyle bir durumda Çin'in Tayvan'a saldırısı büyük ihtimalle hızlanacaktır. Tayvan'ın düşmesi durumu onun komşuları başta olmak üzere Avustralya'nın doğrudan Çin saldırısına açık hale gelmesini doğurabilecektir. Böyle bir olasılık karşısında gelecekte Avustralya'nın bağımsız ve özgür bir ülke olarak varlığını sürdürmesi zorlaşacaktır. Tüm bu sonuçlar düşünülerek Avustralya'nın uzun vadeli çıkarları ve ön görülmesi bu savaşta Ukrayna'nın başarması ve yayılmacı otoriter devlet olan Rusya'nın yenilgiye maruz kalması temennisi yönündedir. Diğer bir değişle küresel çaplı demokrasinin ve demokratik devletlerin başarısı ve ortak işbirliği gelecekte Avustralya'nın bağımsız bir şekilde varlığını sürdürebilmesinin garantisidir. Avustralya bakanı Temmuzda bizzat Ukrayna'yı ziyaret etmiş, Avustralya Hükümeti, 20 Bushmaster Korumalı Hareketlilik Aracı da dâhil olmak üzere Ukrayna'ya ek 100 milyon AUD askeri yardım sağlayacağını açıklamış ve böylece toplam askeri yardımını 385 milyon AUD'nin üzerinde çıkarmıştır (Australian Government Defense, 2022). Bunun dışında NATO işbirliği aracılığıyla, uluslararası platformlarda, insanı ve başka birçok alanda destek sağlamıştır. 25 Eylül 2022 yılındaki SBS açıklamasına göre Federal hükümet, Avustralyalıların Ukrayna'daki savaşın beklenenden daha uzun sürmesine hazırlanmaları gerektiğini, Ukrayna'nın daha fazla yardım isteklerine olumlu cevap vererek uzun vadede nasıl destek sağlayabileceği konusunda Ukrayna hükümetiyle birlikte çalıştığını açıklamıştır (SBS News, 2022).

3. ÇİN'İN RUSYA-UKRAYNA SAVAŞINDAKİ ROLÜ VE ÇIKARLARI

Hem Rusya'yla hem de Ukrayna'yla ekonomik ve askeri açıdan yakın işbirliğinde bulunan Çin açısından durum diğer büyük güçlerden çok farklıdır. Her iki devlet Çin açısından önemli gıda kaynağı ve silah temin edici ülkelerdir. Ukrayna'da Çin için geleneksel bir avantaj, güvenlik durumunun genellikle Rusya'dan daha akıcı olmasıdır. Bu nedenle işleri gayri resmi olarak yapmanın mümkün olduğudur (Torode, 2022).

Sovyetler parçalandıktan sonra dünyanın en büyük silah depoları ve silah sanayisine sahip ülkelerden biri olarak ortaya çıkan Ukrayna Çin savunma sanayisinin geliştirilmesi için ideal bir tedarikçi olarak önemli bir rol üstlenmiştir. Çin Rusya'nın en büyük silah ticari ortaklarından biri olsa da Moskova gerekli ileri teknolojik silah ve silah teknolojilerinin transferi hakkında pek istekli olmamıştır. Çin istediği silah ve teknolojileri elde etmede Ukrayna'da fazla bir zorluklarla karşılaşmadığı için Ukrayna Çin açısından önemli bir yer teşkil etmektedir.

Ukrayna, yıllardır Pekin'e, Çin'in ilk uçak gemisi, deniz füzesavar radarı için teknoloji ve gelişmiş jet motorları da dâhil olmak üzere başka hiçbir yerde alamadığı kritik askeri teknoloji sağlamıştır (Dou ve Wu, 2022).

Ukrayna teknolojisi, mühendisleri, silah ve silah yapım bilgisinin Çin'e transfer edilmesi Çin'in modern silahlı kuvvetlerinin ve silah sanayisinin gelişmesinde büyük katkı sağlamıştır. Örneğin Çin ilk uçak gemisini Ukrayna'dan almakla kalmamış aynı zamanda uçak gemisi yapım haritası, bilgi ve teknolojilerine sahip olmakla birlikte Ukraynalı uzman ve mühendisler bizzat Pekin'in uçak gemi yapımında görev almıştır. Ayrıca Ukrayna mühendisleri Çin'in füze teknolojilerinin gelişimine büyük katkı sağlamıştır. 2022 yılı Rus işgali Çin ile Ukrayna arasındaki stratejik ortaklığı tehdit edene kadar Çin Ukrayna'yı genişleyen Çin ordusu için bir teknoloji kaynağı olarak kullanmıştır (Torode, 2022). Ukrayna desteği Çin'e hem zaman kazandırmış hem çok az maliyetle istediği ileri teknolojik bilgilere sahip olmasını sağlayarak Çin'in modern savunma sanayisine sahip güçlü bir askeri güç olarak yükselmesini hızlandırmış ve onlarca yıl ileriye taşımıştır.

Çin için en ideal olanı Rusya-Ukrayna savaşında her iki ülkeyle iyi geçinmek olsa da savaşta belli bir tavır sergilemek zorunda kalmıştır. İki ülkenin Pekin açısından önemi karşılaştırıldığında Ukrayna için Rusya'yı kaybetmek hiç de kabul edilebilecek bir durum değildir. Ayrıca Rusya'ya doğrudan destek vererek Batı dünyasıyla karşı karşıya gelmek de Çin yararına değildir. Çin için ideal olanı kadim stratejilerini “*Düşman yorulurken keyifle bekle*”, “*Nehrin karşısında yanan ateşleri izle*” ve “*Ev yangınından yararlanarak yağma yap*” (Verstappen, 2017) gibi 36 stratejilerin ustalıklı takip edilmiş olmasıdır. Çin sınırsız işbirliği taahhütleri ve diğer eylemlerle bir açıdan Rusya'yı savaşa teşvik etmiş ve ateşe sürüklemiştir. Ancak savaş döneminde vaatlerini yerine getirmemiş ve her iki tarafın birbirleriyle çarpışarak güç kaybetmesini seyretmiştir.

Çin geçmişte olduğu gibi günümüzde de Rusya'yı güvenilebilir doğal bir müttefik olarak görmemiştir. Aksine doğal jeopolitik rakip olarak görmektedir. Ama her iki ülke Batı karşısında defalarca iş birliği yapmış olduğu gibi şimdi de bazı açılardan ortak hareket etme zorunluluğu duymuştur. Onların ortak hareket etmelerine asıl sebep olan her iki ülkenin Batı karşısındaki tutumları, demokrasi ve Batı değerlerine karşı sergilediği düşmanca tavırlarıdır. Oysa Çin Rusya'yı stratejik rakip ve güvenlik açısından tehdit unsuru olarak görmektedir. Çin'in Rusya'yla tarihi kin ve toprak sorunları olmasına rağmen iyi geçinmeye çalışması en büyük rakibi ve en büyük tehdit unsuru olarak gördüğü ABD karşısında ona ihtiyaç duymasından kaynaklanır. Benzer durum Rusya açısından da geçerlidir.

Çin Amerika'yla her an bir çatışma çıkabileceği ve gelecekte savaşın kaçınılmaz jeopolitik bir zorunluluk haline geldiğinin farkındadır. Pekin açısından en ideal olanı savaşın kendi bölgesinde değil, dünyanın farklı bölgelerinde yaşanması, olası çıkacak savaştan kendisinin en az zararla etkilenmesi, zaman kazanarak kazançlı çıkmak için bu olası savaşın ertelenmesidir. Eğer dünyada çeşitli bölgelerde çatışmalar ortaya çıkarak Amerika'yı meşgul edebilirse ve gücünü tüketebilirse bu Çin açısından en makul olan bir çıkar durumudur. Bu yüzden Çin dış politikasında Amerika karşıtı güçleri dünyanın her bölgesinde desteklemektedir. Amerika'nın müttefiklerini ve onlar arasındaki dayanışmayı zayıflatmak için büyük çaba ve kaynak harcamaktadır.

Çin'in çıkarı Rusya'nın savaşı başarması ya da Batı dünyasının kazançlı çıkması değil savaşın devam ederek her iki tarafın güç kaybetmesidir. Savaş uzun sürerse Çin fazla bir zarara maruz kalmadan her iki rakibini zayıflatmış olacak hem de kendini güçlendirmek için ihtiyaç duyduğu zamanı kazanacaktır. Nitekim Batı cephesinde Rusya'yla mücadele eden Amerika'nın doğu bölgesinde Çin'e karşı yeni bir cephe açması mümkün olsa bile çok zor olacaktır. Rusya'nın şubat ayında Ukrayna'yı işgal etmesinden sadece 20 gün önce Putin ve Xi, “*Çin-Rus iş birliğinde sınır olmadığını... yasak bölge olmadığını*” ilan eden bir bildiri imzaladılar (Wishnick, 2022). Böylece Çin Rusya liderini cesaretlendirerek bir açıdan Rusya'yı Ukrayna işgaline teşvik etmiştir. Çünkü doğu cephesinden güven hissetmeyen ve Çin gibi güçlü bir ortağın desteği olmadan Batı karşısında böyle bir mücadeleye girişmek hiç de mantıklı bir davranış değildir. Ancak Çin savaş sonrası Rusya'yı medya vasıtasıyla desteklemiş olsa da bazı platformlarda Rusya'nın aldığı karara saygı duyacağını ve anlayışla karşıladığını söylemekle yetinmiştir.

Rusya'nın ihtiyaçlı olduğu maddi, lojistik, askeri ve siyasi destek vermek açısından hiçbir şekilde adım atmak istememiştir. Rusya'yla imza attığı sınır tanımayan stratejik ortaklık işbirliği anlaşması ve Çin'in güvenilirliği tartışmaya açılmıştır. Rusya neredeyse kendi imkânlarıyla tek başına mücadele etmek ve gücünü tüketerek ikinci sıradaki bir ülke konumuna düşmek gibi kötü bir ihtimalle karşı karşıya kalırken Ukrayna ise dünya genelinde pek çok ülkelerin desteğini elde etmiştir.

Savaşın devam etmesi değil Rusya'nın içindeki değişimler Çin'i en fazla ilgilendiren hususlardandır. Çin'in endişesi Rusya'da mevcut anti-demokratik ve Batı karşıtı yönetimin değişmesinden ortaya çıkabilecek kaygılarıdır. Pekin açısından gelecekte Rusya ile ABD arasında kendisine karşı olası bir işbirliği ya da ittifakın ortaya çıkmasını engellemek Çin'in en önemli devlet politikası konumundadır. Ama savaşta Rusya'nın

kaybederek mevcut rejimin düşmesine sebep olması ve onun yerine Batı destekli demokratik bir yönetimin gelmesi gibi bir senaryonun ortaya çıkması hiç de Çin'in görmek istediği bir sonuç değildir. Böyle bir durumda demokratik bir Rus yönetimi en tehlikeli komşusu Çin'e karşı Batı dünyasıyla kolay işbirliği yapabilir ve Çin ABD karşısında zayıf düşebilecektir.

Eylül 2022 Özbekistan'da açılan Şangay İşbirliği Örgütü (ŞİÖ) zirvesinde yaptığı konuşmada Çin devlet başkanı Xi Jinping örgütün öncelikli görevi dış güçler tarafından başlatılan “*renkli devrimlere*” karşı korunmak ve diğer ülkelerin iç işlerine müdahalelerine karşı çıkmak olduğunu söylemiştir (Wishnick, 2022). Çin'in böyle bir savaş ortamında açılan toplantıda Rusya'ya yardımdan bahsetmek yerine rejim güvenliğinden bahsetmesi Çin'in en büyük endişe kaygısının Rusya'nın savaşta neyi nasıl yapacağı değil, aksine Rusya'nın iç istikrarı ve Pekin yanlısı rejimin güvenliği olduğunu net bir şekilde göstermiştir.

4. KISKAÇ İÇERİSİNDEKİ HİNDİSTAN'IN DENGE POLİTİKASI

Hindistan Rusya Ukrayna savaşında tavrını net bir şekilde ifade etmeyen büyük güçler içindeki istisnai bir devlettir. Hindistan tarafsız bir politika izlediğini dile getirerek ne açık bir şekilde Rusya'yı desteklemiş ne de Rusya'yı kınamıştır. Birleşmiş Milletlerdeki oylamalarda oy kullanmaktan vazgeçmekle birlikte Ukrayna'nın egemenliğine saygı duymayı ve sorunun uluslararası hukuk çerçevesinde barışçıl bir şekilde çözülmesini dile getirmektedir.

Savaş sonrası ABD, AB, İngiltere, Kanada ve Japonya, Rusya'ya yaptırımlar uygulayarak finansal sistemine ağır darbe yaptığı ve birçok malının ithalatını yasaklamıştır. Ama Hindistan Rus petrol ithalatını ilk çeyrekte 0,66 milyon tondan ikinci çeyrekte 8,42 milyon tona ulaşarak en büyük hacim artışını gerçekleştirmiştir (Lin vd, 2022). Her ne kadar indirimli Rusya petrolü almayı ulusal devlet çıkarlarını korumak olarak haklı göstermeye çalışsa da Hindistan'ın da Çin'e benzer bir şekilde sorumsuzca davranarak ve fırsatçılık yaptığı ortadadır. Yeni Delhi'nin Çin'den farkı Çin net bir şekilde Batı bloku karşısında yer alırken, dünyadaki en büyük demokratik devlet olan, Amerika önderliğindeki Hint-Pasifik stratejisi ve QUAD'ın aktif ortaklarından sayılan Hindistan'ın şahsi ekonomik çıkarları uğruna Amerika önderliğindeki Rusya'ya karşı yaptırımları delmede Rusya'ya yardımcı olmasıdır.

Hindistan sahip olduğu jeopolitik, demografik, ekonomik, askeri, teknolojik, kültürel vb. açılardan avantajıyla geleceğin büyük gücü olarak tanımlanmaktadır. Bu ülke dünyada çok az ülkenin sahip olduğu büyük potansiyele sahip olmasına rağmen dünya siyasetinde büyük güç gibi davranmakta zorlanan, kendi duruşunu net bir şekilde sergilemek ve sorumluluk almada çekingen davranmaya devam etmektedir. Böyle istisnai bir durum Hindistan dışında başka büyük devletlerde pek rastlanılmamıştır. Hindistan'ın kararsız ve belirsiz siyaseti Ukrayna konusunda da çok farklı olmamıştır. Hindistan'ın Rusya'yla çok yakın tarihi ilişkileri ve güvenlik işbirlikleri vardır. Ancak Amerika'yla da yakın zamanlarda siyasi, ekonomik, ticari ve jeostratejik olarak iş birlikleri hızlı bir şekilde güçlenmektedir. Her iki devletle olan iş birlikleri nedeniyle taraf seçmede konusunda zorlanmaktadır.

Yeni Delhi'nin enerji, silah ve pek çok alanda Rusya'yla derin bağları bulunmaktadır. Bu bağı koparmak istememektedir. Rusya ile Hindistan'ın jeopolitik açıdan göze çarpar çıkar çatışması olmamasının yanı sıra ortak çıkar ilişkileri fazlasıyla mevcuttur. Bu yüzden ki Yeni Delhi Moskova'yla bağlarını koparmak istememekte ve böyle bir durumun maliyetinin çok büyük olacağını düşünmektedir.

Demokratik değerler, ticari ve ekonomik ilişkiler, eğitim, kültür, teknoloji vb. çeşitli alanlarda Batı ülkelerine bağımlı olması, en büyük rakibi Çin'e karşı geliştirdiği Amerika'yla olan girişimleri ve Hint-Pasifik bölgesindeki çıkarlarını koruma konusunda Amerika'ya olan ihtiyacı nedeniyle Batıya yüz çevirerek Rusya'yı destekleyebilmesi daha da zordur. Bu yüzden Hindistan'ın konumu adeta iki ateş arasında kısılmış ve demir ip üzerinde yürüyen cambazların durumuna benzemektedir.

Hindistan uluslararası düzeydeki Rusya'ya karşı yaptırımlara katılmak konusunda çekingen davranmaktadır. Aynı zamanda savaşta Rusya'yı da savunmamakta ve tarafsızlığını sürdürmektedir. Böyle olmasının sebebi Hindistan'ın stratejik çıkarlarıyla doğrudan ilgilidir. Rusya tarihinde hiçbir zaman Hindistan için doğrudan bir tehdit olmamıştır. Aksine iki devlet arasında yakın ilişkiler çok eskilere dayanmaktadır. Hatta Soğuk Savaş döneminde tarafsızlık ilan ettiği süreçlerde bile Hindistan tam tarafsız olmamış, Moskova'yla daha yakın ekonomik ve güvenlik işbirliği yapmıştır.

Günümüzde bile Moskova, Yeni Delhi'nin en önemli silah tedarikçisidir. Hindistan'ın en önemli güvenlik endişesi Çin olduğundan Rusya'yla güvenilir bir ortak olarak iyi ilişkiler sürdürmeyi kendi ülke çıkarları için

faydalı olacağına düşüncesini benimsemiştir. Ayrıca Çin karşısında doğal bir işbirlikçisi, önemli denge unsuru ve potansiyel stratejik ortak olarak görmüştür. Ancak Rusya'nın günümüzde Çin'le olan ilişkileri ve Çin'in öneminin Hindistan'dan daha da önemli olduğunu göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu yüzden Hindistan'ın Çin karşısında Rusya'yı bir denge unsuru olarak görmesi her zaman için geçerli olmayabilir.

Benzer şekilde Hindistan, ABD ve Avrupa ülkeleriyle de çok yakın ekonomik ve güvenlik işbirlikleri geliştirmektedir. Hindistan ABD'nin Hint-Pasifik stratejisinde ve Çin'i dengeleme politikasında çok önemli bir konuma sahiptir. Ne ABD'nin ne de Rusya'nın Hindistan'ı kaybetmek istemedikleri aşikârdır. Onların Hindistan'ı yanlarına çekmek istediği gibi Hindistan da hem Rusya'yla hem de ABD başta olmak üzere Batı dünyasıyla işbirliği yapmayı istemektedir. Denge politikası her zaman aynı etkiyi gösteremeyebilir ve devletler tercih yapmak zorunda kalabilir. Böyle bir durumda Hindistan'ın Amerika yerine Rusya'yı tercih etmesinin bedeli Rusya yerine Amerika'yı tercih etmekten daha çok maliyetli ve geleceği için zararlı olabilir. Çünkü Çin ve Pakistan gibi dev rakip komşuları karşısında Hindistan'ın tek başına mücadele edebilecek kapasitesi yoktur. Rusya'nın ise istese bile Hindistan'a gerekli desteği verebilecek ne gücü ne yeterince kaynakları vardır. Hatta Çin'le olan ilişkilerde Rusya kendi dengesini bile koruyabilmekten zayıf düşmekte ve yükselen Çin karşısında gittikçe pasif bir duruma düşmektedir.

Hindistan'a ihtiyaç duyduğu kaynakları, teknolojik ve başka destekleri verebilecek ve kalkınmasına yardımcı olabilecek kapasiteye sahip olan ülke ancak Amerika ve onun müttefikleridir. Ayrıca Hindistan BRICS (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika Cumhuriyeti) ve Şanghay İşbirliği Örgütü (ŞİÖ) gibi örgütlerle Rusya ve Çin'le işbirliği girişimlerinde olsa da bu devletlerarasında işbirliğinden jeopolitik rekabet daha fazla, tehdit ve çatışma potansiyelini barındırdığı söz konusudur. Hindistan'ın Amerika'yla ise Çin konusunda benzer kaygıları ve Hint-Pasifikte ortak çıkarları mevcuttur.

Hindistan'ın Ukrayna konusundaki tavrı hem devlet içinde hem de uluslararası eleştirilere maruz kalmıştır. Savaşın dünya genelinde enerji, gıda vb. fiyat artışları üzerinde yaptığı etkiler büyüktür. Bu yüzden hükümetin petrol ve savunma ticaretine yönelik batı yaptırımlarına meydan okuması, Hindistan'ın ulusal çıkarlarını savunmak açısından anlaşılabilir. Ama *“Modi'nin yorumları ile Dışişleri Bakanı S. Jaishankar'ın BM tüzüğüne bağlılık ve toprak egemenliğini korumanın önemi konusundaki sözleri arasında bağlantı kurmak daha zorken, Hindistan Rusya'nın Ukrayna'daki sivillerin bombalanması ve işgal altındaki toprakların ilhaklarını içeren eylemlerini eleştiren tüm oylarda çekimser kalmaya devam ediyor”* (The Hindu, 2022). Bu dünyadaki en büyük demokratik devlet olan Hindistan'a ve onun benimsediği demokratik değerlere yakışır değil sorumsuz bir tavır olarak görülmekle eleştirilmektedir.

5. JAPONYA'NIN UKRAYNA DESTEĞİ

Japonya, İkinci Dünya Savaşından sonra başarılı bir şekilde demokrasiye geçiş yapan, elde ettiği ekonomik, sanayi ve teknolojik başarılarıyla G7'de bulunan tek Batılı olmayan önemli bir büyük güçtür. Dünya genelinde özellikle Asya'da demokrasinin gelişimi, insan hakları, kalkınma ve çevrenin iyileştirilmesi gibi birçok konuda önemli katkıda bulunmuştur. Askeri kısıtlamalar ve ülke içindeki pasifliklere rağmen hala dünyadaki en güçlü savunma gücü ve modern filolardan birini bulundurarak uluslararası barış ve düzenin korunmasına katkı sağlamaya devam etmiştir. Hindistan'ın belirsiz ve sorumsuz dış politikasının tersine Japonya dış politikada şeffaf ve net bir tavır sergilemiştir. Sorumlulukları üstlenerek uluslararası demokratik değerlerin ve hukuka dayalı uluslararası düzenin korunması için mücadele etmiştir.

Japonya, Rusya'nın Ukrayna işgaline karşı haklı taraf Ukrayna'nın yanında, büyük oranda enerji, ekonomik ve ticari menfaatleri olan Rusya'nın karşısında yer almıştır. Rusya'nın 2014'te Ukrayna'ya karşı savaşı başladığında, Japonya Rusya'ya yaptırım uygulayan tek Asya ülkesi olmuştur. 2022'de Rusya'nın Ukrayna'yı geniş çaplı işgaline tepki olarak Japonya, yeniden Rusya'ya karşı yaptırımlar uygulamıştır. Ayrıca Japonya, Ukrayna'yı insani, mali yardım ve askeri malzeme ile desteklemektedir (Ukraine Crisis Media Center, 2022). Rusya'nın Ukrayna'ya yönelik saldırganlığına yanıt olarak Japonya 25 Eylül 2022 yılına kadar aşağıdaki önlemleri almıştır (The Government of Japan, 2022);

- Ukrayna'ya insansız hava araçları, kurşun geçirmez yelekler, kasklar, kış savaş kıyafeti üniforması, çadırlar, kameralar, hijyen ürünleri, acil durum tayınları, dürbünler, aydınlatma cihazları, tıbbi malzeme, sivil araçlar (van) ve diğerleri;
- İnsani yardım (sağlık ve tıbbi bakım, gıda, koruma) ve uluslararası kuruluşlar ve diğerleri aracılığıyla kurtarma. 200 milyon ABD Doları ödenmiş, 100 milyon ABD Doları taahhüt etmiş;

- Japonya, 2014'ten bu yana Ukrayna'ya 1,87 milyar ABD doları Resmi Kalkınma Yardımı (ODA) destek sağlamış;
- Ukrayna'daki durumdan etkilenen küresel gıda güvenliğine yanıtın bir parçası olarak (yaklaşık 200 milyon ABD Doları) ve Ukrayna'ya 600 milyon ABD Doları tutarında mali destek sağlamış;
- Japonya'daki Ukrayna sakinlerine vize uzatmaları ve Ukrayna'dan tahliye edilenlerin Japonya'ya kabulü;
- Mali önlem olarak Rusya'nın "*en çok tercih edilen ülke*" statüsünü iptal etmek, makine, bazı ahşap, votka, altın ve diğerlerinin ithalatını, Rus askeri ile ilgili kuruluşlarına ihracatı, yarı iletkenler gibi diğer çift kullanımlı mallar, son teknoloji ürünler, petrol vb. rafine etme ekipmanları, Rus sanayisinin gelişmesine katkıda bulunabilecek malların ihracatı yasaklamış;
- Rusya'dan kömür ve petrol ithalatının aşamalı olarak durdurulması ve yasaklanması da dâhil olmak üzere enerji için Rusya'ya olan bağımlılığı azaltmaya gitmiş;
- Rusya ile ilgili belirlenmiş kişiler için Japonya'ya vize verilmesini askıya alınmış;
- Dört Belarus bankasının varlıklarını dondurmuş, Belaroslulara vize verilmesini askıya almış ve başkan başta olmak üzere yönetimdeki belli kişilerin kişisel mal varlığı dondurulmuştur.

Rusya yayılmacılığına karşı Japonya NATO, G7, Avrupa ve başka ortak değerleri paylaşan demokratik devletlerle birlikte dayanışma içerisinde olmuştur. Mevcut uluslararası sistemin, hukuka dayalı dünya düzeninin Japonya menfaati açısından hayati öneme sahip olduğunu, saldırgan, yayılmacı ve kural tanımaz yeni bir gücün ortaya çıkmasının dünya güvenliğini tehdit edeceği gibi Japonya'nın geleceğini de çok olumsuz bir şekilde etkileyeceği ortadadır. Japonya hem Rusya hem de Çin olmak üzere iki büyük nükleer güçle doğrudan komşu durumundadır. Ayrıca her iki devletle çözülmemiş toprak sorunları bulunmaktadır. Amerika önderliğindeki liberal demokratik dünya düzeninden rahatsız olan ve kendi menfaatlerine ve otoriter dünya görüşüne göre yeni bir dünya düzeni inşa etmek için mücadele eden bu ülkelerdeki gelişmeler Japonya'yı doğrudan ilgilendirmektedir.

21. yüzyılda Rusya'da ve Çin'de gittikçe yükselen milliyetçilik eğilimleri, bu ülkelerin askeri harcamalarının ve silahlanmalarının artması, dış politikada daha saldırgan ve yayılmacı eylemlere başvurmaları Japonların kendi güvenlik bakış açılarını gözden geçirmelerine sebep olmuştur. İkinci Dünya Savaşından sonra barışçıl ana yasa kabul eden Japonya silahlanmaya ve kendi savunma sanayisine yeterince yatırım yapmamıştır. Eski Başbakan Shinzo Abe bu hususun Japonya'nın geleceğini tehdit altında bırakacağını, normal bir devlete dönerek savunmayı güçlendirmek için ana yasa değişikliği yapılması için mücadele yapmışsa da halk tarafından yeterince destek bulamamıştır. Ancak yakın dönemlerde Çin'in saldırgan tavırları ve Tayvan tehdidi bazı Japonlar açısından kendi güvenliğinden endişe duymasına sebep olmuştur. Bununla beraber Rusya'nın Ukrayna işgali Japonların güvenlik bakış açısına oldukça büyük etki yaratmıştır. Şubat 2022 yılında Rusya'nın Ukrayna işgalinden sonra savunma bütçesinin artırılması ve pasifist ana yasanın değişmesi gerektiğini düşünenlerin sayısı hızlı bir şekilde artmıştır. Anketler, halkın 2/3'sinin Japonya'nın askeri kuvvetlerinin güçlendirilmesini istediğini, seçmenlerin ise Rusya'nın durdurulamamasının Çin'i Tayvan'a karşı harekete geçmeye teşvik edeceğinden endişeli olduğunu göstermiştir (Straittimes, 2022).

Almanya'da olduğu gibi Japonya'da eski pasifist güvenlik düşünce tarzlarını değiştirerek olası tehditlere karşı kendi güvenliğini, demokrasi ve özgürlüklerini koruyabilmek için güçlü savunma kapasitesine ve caydırıcı kuvvetlere ihtiyacı olduğunu anlamışlardır. Ayrıca aynı değerleri paylaşan demokratik devletler ve kurumlar arasında güçlü dayanışma ve işbirliği içerisinde olmanın önemini hissetmiştir. Yani küresel tehditlere karşı küresel iş birliği yapmak, kendi güvenliğini sadece siyasi sınırlar içerisinde değil, dünyanın neresinde olursa olsun tehdit ortaya çıktığı an ona karşı önceden önlem almak tehdit büyüdükten ve kendine yöneldikten sonra harekete geçmekten daha mantıklı ve az maliyetli olur. Japonya'nın Ukrayna desteği demokratik değerler ve insani sorumluluklarla beraber jeopolitik olarak Ukrayna'da yaşananların kendi ve kendi bölgesinin güvenliğini de doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkileyeceğine olan inanisından kaynaklanmıştır.

6. SONUÇ

Modern savaşlar eski dönemlerdeki savaşlardan büyük ölçüde farklılıklar arz etmektedir. Bunun en önemli belirtilerinden biri belli bir bölgede yaşanan savaşın etkilerinin sadece o bölgeyle sınırlı kalmamasıdır. Savaşan ülkeler tüm ya da belli açılardan dünya ekonomisi ve güvenliği açısından önem taşıyorsa bu tüm dünya ülkelerini daha fazla ilgilendireceği anlamına gelmektedir. 24 Şubat 2022 yılında başlayan Rusya'nın Ukrayna işgali sadece bu iki ülke açısından değil, tüm dünya ülkeleri için belki de İkinci Dünya Savaşından sonraki en büyük krizlerden birine sahne olmuştur. Savaş, Kovid salgınıyla mücadele etmek zorunda kalan ve çalkantılı süreçten geçmekte olan dünya ekonomisine yeni sorunlar eklemiştir. Böylece dünya ekonomisinin toparlanması ve olumlu gelişmeler elde edebilmelerine olan ümitlerine gölge düşürmüştür. Diğer taraftan Rusya işgali mevcut dünya sistemine, bölgesel ve küresel güvenliğe tehdit oluşturmuştur. Savaş sebebiyle dünya ülkeleri arasındaki çıkar çatışmaları ve bölünmeler daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Rusya'nın Ukrayna işgali sadece bağımsız ve egemen bir devlete olan saldırı değil, aynı zamanda İkinci Dünya Savaşından sonra ortaya çıkan hukuka dayalı uluslararası düzene açık bir şekilde meydan okuma olarak görülmüştür. Bu durum sadece Avrupa ülkelerinin güvenliğine tehdit oluşturmakla kalmamış, dünyanın farklı bölgelerindeki orta ve küçük boyuttaki devletleri kendi ulusal güvenliği açısından büyük ve tehlikeli komşularına karşı daha fazla endişe duymasına yol açmıştır. Ayrıca zayıf ülkelerin uluslararası hukuka dayanarak kendi egemenliklerini garanti edebilmeye olan güvenini büyük ölçüde sarsmıştır.

Büyük devletler açısından ise Rusya Ukrayna savaşı sadece güvenlik ve ekonomik bir sorun olarak değil, daha da önemlisi küresel çıkar ve güç mücadelesinin bir parçasına dönüşmüştür. Avrupa, Amerika, Kanada, Japonya ve Avustralya gibi modern demokratik devletler Rusya'nın işgal girişimini sadece Ukrayna'ya yapılan bir saldırı değil, liberal demokratik düzene karşı bir darbe olarak görmüştür. Bu devletler savaşın uzaması ve Rusya'nın enerji kaynaklarını silah olarak kullanmalarının sonucunda uluslararası enerji, gıda ve başka fiyatlardaki artış ve enflasyon ile işsizliğin yükselmesi gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmıştır.

Ukrayna'yı desteklemekle büyük maddi ve başka maliyetlere katlanmak zorunda kalmış ve kalacağını bilmelerine rağmen desteği sürdürmektedir. Çünkü bu ülkeler Ukrayna'yı tek bırakmanın bedelinin onu desteklemeden kaynaklanan maliyet karşısında fazla bir şey ifade etmeyeceğinin ve başarının, barış ve özgürlüğün bedelsiz olmayacağını farkındadır. Ayrıca Rusya işgali karşısında sessiz kalmanın hem Rusya'yı daha ileriye gitmeye teşvik edeceği, bununla birlikte Çin, İran gibi anti-demokratik yayılmacı devletleri en azından kendi bölgelerinde daha saldırgan ve yayılmacı girişimlere teşvik edebileceğinin farkına varmıştır. Ayrıca birbirini izleyen krizler sonucunda mevcut uluslararası düzen sarsılarak dünyanın adeta bir kargaşaya sürüklenebileceğini ve bunu önlemek için önceden Rusya'nın amaçlarına ulaşmasının engellenmesi ve Ukrayna'nın ne pahasına olursa olsun desteklenmesi hakkında görüş birliği ve dayanışma içerisinde bulunmanın önemini kavramıştır.

Çin, mevcut düzene ve demokratik değerlere karşı Rusya'yla sıkı dayanışma içerisinde olsa da Ukrayna konusunda Moskova'nın ihtiyaç duyduğu desteği yeterince yerine getirmemiştir. Rusya'yı retorik olarak desteklemiş, cesaretlendirerek savaşa teşvik etmiş ama zor dönemde fiilen yardım etme konusunda geri durmuştur. Bunun temel sebebi Rusya'nın Batı karşısında en azından iyi bir dayanışma ortağı olduğu kadar onun doğal jeopolitik rakip olmasıdır. Rusya'nın güç kaybetmesi Çin açısından oldukça makul bir durumdur. Ancak bu durumda Çin kuzey sınırlarının güvenliğinden emin olacak, Rusya üzerinde ve Rusya'nın etki alanı olan Orta Asya'da kendi nüfuzunu güçlendirebilecektir.

Çin'i en fazla ilgilendiren husus Rusya'nın kendi içinde olası bir rejim değişikliği ve Batı yanlısı yönetimin ortaya çıkmasını önlemektir. Diğer bir önemli büyük güç Hindistan kendi demokratik değerleri ve uluslararası sorumluluklarına aykırı olarak savaşta oldukça belirsiz bir tavır sergilemeye çalışmaktadır. Delhi savaşta adeta Rusya ve Amerika arasında dengeli bir politika izlemeye çalışmakta ve bu konuda oldukça zorlanmaktadır. Bu da Hindistan'ın güvenlik endişesinin Rusya'dan değil, nükleer komşuları olan Çin ile Pakistan ve onlar arasındaki işbirliğinin artmasından kaynaklanır. Rusya ve Amerika Hindistan'ın çok yakın iş birliği içerisinde olduğu ülkeler olup, Delhi her iki müttefikini kaybetmek istememektedir. Ama denge politikası başarısız olduğu ve taraf seçmeye mecbur kaldığı durumda Hindistan'ın Amerika'yı seçmesi ülkenin geleceği için daha karlı olacağı şüphesizdir.

Japonya bulunduğu jeopolitik konum nedeniyle dünyadaki gelişmeler ve güç dengelerinin değişiminden çok etkilenmektedir. Özellikle dev komşu Çin önderliğindeki anti-demokratik otoriter blokun ortaya çıkması ve gittikçe güçlenmesi doğrudan Tokyo'nun geleceğini tehdit etmektedir. Japonya geleceğini ve güvenliğini ortak

değerleri paylaşan Batı önderliğindeki demokratik ve liberal düzende görmüştür. Bu yüzden Ukrayna'nın zaferi sadece kendisi için değil demokrasinin yayılcı otoriter güçler üzerindeki galibiyeti olarak doğrudan Japonya'ya da ilgilendirmektedir. Kısacası savaş, Ukrayna için büyük bir felaket olmuş oldukça büyük can ve mal kaybına sebep olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Ancak gerçek olan şu ki ne Ukrayna savaşından önceki Ukrayna olacak ne de Rusya, bu durum AB başta olmak üzere tüm dünya içinde geçerli olacaktır. Savaşın yeni bir Ukrayna'nın doğmasına ortam hazırlayabileceği gibi Rusya Ukrayna Savaşı dünyanın yeni bir evrene/atmosfere girmesine, Almanya'dan Japonya'ya kadar dünya ülkelerinin güvenlik ortamı ve anlayışının değişmesine de neden olmuştur.

KAYNAKÇA

- AUSTRALIAN DEPARTMENT OF FOREIGN AFFAIRS AND TRADE (2018), “*Australia and Ukraine*”, **DFAT Corporate Web Page**, <https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/ukraine-country-brief.pdf> (Erişim Tarihi: 20.05.2022).
- AUSTRALIAN GOVERNMENT DEFENSE (2022), “*Australia Increases Support to Ukraine*”, **Defence Corporate Web Page**, <https://www.minister.defence.gov.au/media-releases/2022-07-04/australia-increases-support-ukraine> (Erişim Tarihi: 08.07.2022).
- BUREAU OF POLITICAL-MILITARY AFFAIRS (2022), “*U.S. Security Cooperation with Ukraine*”, **US Department of State**, 4 October 2022.
- CONGRESSIONAL RESEARCH SERVICE (2022), “*U.S. Security Assistance to Ukraine*”, **Congressional Research Service**, 29 August 2022, S.1-3.
- DOU, Eva ve WU, Pei Lin (2022), “*Ukraine Helped Build China's Modern Military, But When War Came, Beijing Chose Russia*”, **Washington Post Corporate Web Page** (E-Article), <https://www.washingtonpost.com/world/2022/03/09/china-ukraine-arms-history/> (Erişim Tarihi: 08.10.2022).
- EUROPEAN COMMISSION (2022), “*EU Solidarity with Ukraine: The EU Stands United with Ukraine*”, **European Commission Corporate Web Page**, 6 October 2022.
- EUROPEAN COUNCIL (2022), “*EU Response to Russia's Invasion of Ukraine*”, **Consilium Corporate Web Page**, <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-response-ukraine-invasion/> (Erişim Tarihi: 08.10.2022).
- HOOK, Kristina (2022), “*Why Russia's War in Ukraine is a Genocide: Not Just a Land Grab, but a Bid to Expunge a Nation*”, **Foreignaffairs Corporate Web Page** (E-Haber), <https://www.foreignaffairs.com/ukraine/why-russias-war-ukraine-genocide> (Erişim Tarihi: 01.10.2022).
- LIN, Andy, REED, John ve SEDDON, Max (2022), “*India and China Undercut Russia's Oil Sanctions Pain*”, **Financial Times Corporate Web Page** (E-Haber), 7 September 2022, <https://www.ft.com/content/b38d3ab5-ea57-400e-87e9-f48eaf3e0510> (Erişim Tarihi: 12.09.2022).
- RADIO FREE EUROPE (2022), “*UN General Assembly Overwhelmingly Approves Resolution Demanding Protection of Civilians in Ukraine*”, **Rferl Corporate Web Page** (E-Haber), <https://www.rferl.org/a/united-nations-civilians-protection/31769041.html> (Erişim Tarihi: 09.10.2022).
- RAHMAN, Mujtaba (2022), “*EU Support for Ukraine, the Next Six Months*”, **Politico** (E-Article), 22 August 2022.
- SBS NEWS (2022), “*Australians Should Prepare for Russia-Ukraine War to go on for Longer, Richard Marles Says*”, **SBS News Corporate Web Page** (E-Haber), <https://www.sbs.com.au/news/article/australians-should-prepare-for-russia-ukraine-war-to-go-on-for-longer-richard-marles-says/ltgg8dwgo> (Erişim Tarihi: 25.09.2022).
- STRAITTIMES (2022), “*Ukraine War Spurs Pacifist Japan to Consider Stronger Military*”, **The Straitstimes**, 6 April 2022, <https://www.straitstimes.com/asia/east-asia/ukraine-war-spurs-pacifist-japan-to-consider-stronger-military> (Erişim Tarihi: 25.09.2022).
- THE GOVERNMENT OF JAPAN (2022), “*Japan Stands with Ukraine*”, **The Government of Japan**, 26 September 2022, S.1-4, https://japan.kantei.go.jp/ongoingtopics/pdf/jp_stands_with_ukraine_eng.pdf (Erişim Tarihi: 25.09.2022).

- THE HINDU (2022). “*Neutrality and Abstention: On India’s Stand in the Russia-Ukraine Conflict*”, **The Hindu Corporate Web Page** (E-Article), <https://www.thehindu.com/opinion/editorial/neutrality-and-abstention-the-hindu-editorial-on-indias-stand-in-the-russia-ukraine-conflict/article65972267.ece> (Erişim Tarihi: 03.10.2022).
- THE WHITE HOUSE (2021), **Renewing America’s Advantages: Interim National Security Strategic Guidance**, The White House Publisher, Washington.
- TORODE, Greg (2022), “*Analysis: Ukraine Crisis Threatens China’s Discreet Pipeline in Military Technology*”, **Reuters** (E-Article), <https://www.reuters.com/world/china/ukraine-crisis-threatens-chinas-discreet-pipeline-military-technology> (Erişim Tarihi: 01.09.2022).
- U.S DEPARTMENT OF DEFENSE (2022), “*Fact Sheet: 2022 National Defense Strategy*”, **U.S Department of Defense**, 28 March 2022, S.1-2, <https://media.defense.gov/2022/Mar/28/2002964702/-1/-1/1/NDS-FACT-SHEET.PDF> (Erişim Tarihi: 01.09.2022).
- UKRAINE CRISIS MEDIA CENTER (2022), “*Japan’s Unprecedented Support for Ukraine*”, **Ukraine Crisis Media Center Corporate Web Page** (E-Article), <https://uacrisis.org/en/ukraine-in-flames-209> (Erişim Tarihi: 05.10.2022).
- UNITED NATIONS (2022), “*So-Called Referenda in Russian-Controlled Ukraine ‘Cannot Be Regarded as Legal’: UN Political Affairs Chief*”, **United Nations**, 11 September 2022,
- VERSTAPPEN, Stefan H. (2017), **The Thirty-Six Strategies**, Woodbridge Press, Toronto.
- WISHNICK, Elizabeth (2022), “*Still ‘No Limits’? The China-Russia Partnership After Samarkand*”, **Russianmatters**, 22 September 2022, <https://www.russianmatters.org/analysis/still-no-limits-china-russia-partnership-after-samarkand> (Erişim Tarihi: 05.10.2022).

Türk Yönetim Anlayışında Din'in Liderlik Tarzları Üzerindeki Yansımaları: Kutadgu Bilig ve Kanun-i Şehinşahî Eserlerinin Karşılaştırılması

*Reflections of Religion on Leadership Styles in Turkish Management Understanding: Comparison of
Kutadgu Bilig and Kanun-i Şehinşahî Works*

Samed ARI

Y.L. Öğr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi,
SBE, Kamu Politikası ve İşletmeciliği A.B.D.
samed.ari@adalet.gov.tr
<https://orcid.org/0000-0002-9354-3092>

Makale Başvuru Tarihi: 05.08.2022

Makale Kabul Tarihi: 11.09.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Yönetim bilimlerinde liderlik çalışmaları, yönetenlerin ve çalışanların huzuru, örgütlerin amaç ve hedefleri, çalışanların verimi, performansı veya motivasyonu gibi birçok açıdan önem taşımaktadır. Devlet yönetimlerinde ise bir liderin sergilediği liderlik tutumu, diğer devletler açısından ve ülkede yaşayanlar açısından tüm toplumun nasıl yönetildiğine dair genel soruya açıklama getirmesi açısından dikkate alınan bir husustur. Tarihsel süreçler izlendiğinde liderlik tutumlarının çağın gereklerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Ekonomi ve toplum hayatında önemli değişikliklerin olduğu dönemlerde liderlik çalışmaları da bu sosyal değişim sürecinden etkilenmiştir. Hatta liderin meşruiyet kaynaklarının aşındığı ve değiştiği de hissedilmektedir. Bu süreçte devlet yönetiminde liderlik davranışlarının ve meşruiyetinin din etkisi altında kaldığı zamanlar da bulunmaktadır. Özellikle Türk devlet yönetiminde, İslamiyet öncesi dönemde Kut anlayışı hâkimiyeti görülmekte iken; İslamiyet'in kabulünden sonraki dönemde İslam dini etkisinin izleri görülmektedir. Edebiyat, hukuk ve siyaset alanındaki metinlerde yönetime dair bu etkilerin yansımaları bulunmaktadır. Türk yönetiminde ideal yönetici ve daha iyi bir yönetim için liderlere öğüt olarak sunulan siyasetnameler, yöneticilere bir tavsiye ve övgü metni olarak düşünce tarihinde yer bulmaktadırlar. Bu çalışmada, Türk devlet yönetimi anlayışı içerisinde "din" faktörünün liderlik tarzına etkisinin olup olmadığı Kutadgu Bilig ve Kanun-i Şehinşahî eserleri üzerinden incelenmektedir. Kutadgu Bilig ve Kanun-i Şehinşahî eserleri İslamiyet'e geçiş ve İslamiyet sonrası edebiyat tarihi ürünlerinden olup, liderlik tarzını din değişkeni ile incelemeye fırsat verebilecek iki eserdir. Çalışmamızda söz konusu eserlerin, bir liderin taşıması gereken özelliklerine dair ilgili bölümleri irdelenmekte ve bulgular üzerinden betimsel bir karşılaştırması yapılmaktadır.

Anahtar Kelimeler:

Yönetici,
Lider,
Liderlik Teorileri,
Kutadgu Bilig,
Kanun-i Şehinşahî,

ABSTRACT

Leadership studies in management sciences are important in many aspects such as the peace of managers and employees, the goals and objectives of organizations, the efficiency, performance or motivation of employees. In state administrations, the leadership attitude of a leader is an issue that is taken into consideration in terms of other states and in terms of explaining the general question of how the whole society is governed by the people living in the country. When historical processes are followed, it is seen that leadership attitudes differ according to the requirements of the age. Leadership studies were also affected by this process of social change during periods of significant changes in economic and social life. It is even felt that the sources of legitimacy of the leader are eroded and changed. In this process, there are also times when leadership behaviors and legitimacy in state administration are under the influence of religion. Especially in the Turkish state administration, the concept of Kut was dominant in the pre-Islamic period; In the period after the adoption of Islam, traces of the influence of the religion of Islam can be seen. There are reflections of these effects on the administration in the texts in the field of literature, law and politics. Politics, which are offered as advice to the leaders for the ideal manager and better management in Turkish administration, find a place in the history of thought as a text of advice and praise to the managers. In this study, whether the "religion" factor has an effect on the leadership style in the understanding of Turkish state administration is examined through the works of Kutadgu Bilig and Kanun-i Şehinşahî. Kutadgu Bilig and Kanun-i Şehinşahî works are two works that can give the opportunity to examine the leadership style with the variable of religion, which are among the works of the transition to Islam and post-Islamic literature history. In our study, the relevant parts of the works in question about the characteristics that a leader should have are examined and a descriptive comparison is made on the basis of the findings.

Keywords:

Manager,
Leader,
Leadership Theories,
Kutadgu Bilig,
Kanun-i Şehinşahî,

1. GİRİŞ

Liderlik ile ilgili bilimsel çalışmalar, yakın çağın hemen öncesinden itibaren hız kazanmaktadır (Küçüközkan, 2015:88; Yeşil, 2016:159). Liderliğe dair bilimsel yaklaşımların öncesi olan ve özellikler yaklaşımının etkisinde geleneksel liderlik anlayışının görüldüğü (17. ve 18. yüzyıl öncesi) dönemde ise; yazılı olmak üzere (*sonradan yazıya aktarılmış sözlü de olabilir*) metin halinde özellikle Türk devlet yönetiminde, devlet yöneticisinden yerine geçecek oğluna öğüt ve nasihatler veya yöneticinin etrafında bulunan ekâbir tarafından yöneticiye verilen nasihatler şeklinde liderlik materyalleri oluşmaya başlamıştır. Daha yakın tarihte buna Osmanlı Devleti kurucusu Osman Gazi'nin Oğlu Orhan Gazi'ye veya II. Murad'ın oğlu Fatih Sultan Mehmet'e nasihatleri örnek verilebilir.

1800'lü yıllardan itibaren toplum ve ekonomi hayatında teknoloji ve ağır sanayinin önemli bir şekilde etkisinin artmasıyla birlikte, liderlik literatürüne ilişkin yaklaşımlar da değişmeye başlamaktadır (Küçüközkan, 2015:87). Bu değişimle birlikte liderlik yaklaşımlarının ağırlıklı olarak özel sektörün "*Nasıl daha çok kârluluk sağlanır?*" sorusuna cevap aramaya yönelik getirilen yaklaşımlar olduğu söylenebilir. Sanayileşmenin toplum hayatında önemli etkilerinin görüldüğü bu dönemlerden itibaren, liderlik çalışmaları devlet yönetimi liderliğinden ziyade özel sektörde fabrika, atölye ve işletme liderliği üzerine çalışmalar olarak liderlik yazınında büyük yer bulmaktadır. Bu nedenle liderlik çalışmalarında ilgilenilen alanın aksi belirtilmediği sürece devlet yöneticiliğinden uzaklaştığını da söylemek mümkündür.

Modern zamanların getirisi olan bilimin, toplumda gerçek bilgiye dair sunduğu sonuçların yaygın kabulü ile birlikte liderliğin de sonradan kazanılan ve geliştirilebilen bir beceri olduğu kabul edilmeye başlanmıştır (Küçüközkan, 2015:87). Bilimsel bilginin yaygın olmadığı ve kabul görmediği zamanlarda ise liderliğe ilişkin görüşler, zamanın ruhuna göre doğuştan getirilen bir beceri ve statü olarak biçim almaktadır.

1800'lü yıllar öncesi sanayileşme hareketinin bulunmadığı ve liderlik algısına ilişkin geleneksel tutumların görüldüğü dönemde ise siyasetnameler, liderin gelişen duruma göre davranması ve doğru yönetim için taşıması gereken bazı vasıflarının olması gerektiğini bildirmeleri açısından bazı liderlik teorilerine konu olabilecek eserlerdir (Dinçer, 2018:44). Liderlik kavramı, insanlığın var oluşuna değin götürülebilecek kadar eski bir kavramdır. Bu nedenle çalışma konusu açısından incelenen Kutadgu Bilig ve Kanun-i Şehinşahî eserlerinde, yöneticilik kavramının liderlik kavramı adına geniş anlamıyla da kullanıldığı görülmektedir.

İlgili konu üzerinde literatür gözden geçirildiğinde liderlik kavramının genellikle örgütlerde çalışan performansı ve motivasyonu ile birlikte çalışıldığı sıkça görülmektedir. Diğer yandan literatürde bu çalışmanın mesele edindiği konulara biraz daha yakın yürütülen dikkat çekici çalışmalar da bulunmaktadır. Yalçın ve Çetin (1999), "*Türklerde Liderlik Geleneği ve Atatürk*" isimli çalışmasında Atatürk'ün liderlik modeli üzerinden Türk liderlik geleneğini incelemektedirler. Liderlik modellerinin akılcı hukuki otorite, geleneksel otorite ve karizmatik otorite olarak ifade edildiği çalışmada, Atatürk'ün eski Türk hükümdarları gibi niteliklere sahip olduğu ancak bununla birlikte modern bir liderlik modeli sergilediği belirtilmektedir. Çalışmada Türk liderlerinde olduğu gibi Atatürk'ün de sezgi gücü, pes etmeyişi ve olaylara bakış açısı gibi kuvvetli nitelikleri olduğu ifade edilmektedir.

Özkan Canbolat vd. (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, Türk liderliğinin profilini çıkarmak amaçlanmıştır. İlgili çalışma neticesinde Türk toplum yapısının geleneksel toplum nitelikleri sergilemesi nedeniyle liderliğin de paternalis nitelikler sergilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Kılıç Özkaynar (2017) tarafından yapılan "*Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme*" adlı çalışmada, Türk tarihinde öne çıkan liderler otokratik, demokratik, babacan ve liberal liderlik modelleri dikkate alınarak, teorik olarak incelemiştir. Çalışma ile liderlerin başarılı olabilmesi için birden çok liderlik özelliği taşımaları gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Yolcu (2018) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, siyasal kültürün liderlik üzerine olan etkileri araştırılmıştır. Çalışma neticesinde, tarihte görülen taht kavgalarının günümüzde siyasi savaşlarını etkilediği, demokratik bir ortamdan uzaklaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Lider eksenli bir siyasete neden olan siyasal kültür, yönetilenleri adeta kulluk formatına sokmaktadır. Bunun karşısında yöneten liderler ise özellikle eski Türk yönetimlerinde kutsallaştırılmaktadır. Kalaycı (2019) tarafından hazırlanan "*Oğuz Kağan Destanında Türklerin Lider Anlayışı Üzerine Bazı Tespitler*" adlı çalışmada destanların dönemin özelliklerini yansıttığı ifade edilmektedir. Bu çerçevede Oğuz Kağan Destanı'nda liderlik özellikleri incelenmektedir. Çalışma neticesinde Oğuz Kağan'ın göçebe bir toplum için ideal liderlik özelliklerini kendisinde topladığını, liderliğin tanrısal kökenli olduğunu, bununla birlikte karakter olarak ve fiziki açıdan bir takım özelliklerinin olması gerektiğini ifade etmektedir.

Kurt Acar (2022) yaptığı araştırmada, yönetsel metin olarak seçtiği Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'un liderlik kuramları üzerinden içerik analizi yöntemiyle incelemesini yapmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre

Orhun Yazıtlarında hizmetkâr, vizyoner ve kültürel liderlik; Siyasetname’de kültürel, etik ve etkileşimci liderlik; Nutuk’ta ise vizyoner, dönüşümcü ve karizmatik liderlik türleri tespit edilmektedir.

Literatür olarak yukarıda bahsedilen ilgili çalışmalar Türklerde liderlik türlerini incelemektedir. Yolcu (2018) ile Özkan Canbolat vd. (2010) tarafından yapılan çalışmalar dışında literatürdeki araştırmaların Türk yönetim tarzında liderliği başka bir değişkenle incelemekten tek örneklem üzerinden ele aldıkları görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın Türk yönetiminde liderliği etkileyen bir faktör olarak “*din*” değişkenini konu edinmesi, literatürdeki diğer çalışmalardan ayırt edici nitelik taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı Türk devlet yönetiminde görülen liderlik özelliklerinin/tiplerinin “*din*” bağımsız değişkeni üzerinden farklılaşıp farklılaşmadığını Kutadgu Bilig ve Kanun-i Şehinşahî eserleri üzerinden ortaya koymaktır. Tarihsel ve betimsel yaklaşım ile hazırlanan bu çalışmada doküman incelemesi tekniğinden yararlanılarak literatürden bulgular saptanmış ve yorumlayıcı yaklaşımla elde edilen verilerin betimsel analizi yapılmıştır.

Çalışmanın Kanun-i Şehinşahî eseri açısından bir sınırlılığı bulunmaktadır. İlgili eserin Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı Süleymaniye Yazma Eser Kütüphanesi bünyesinde sadece Farsça metnine ulaşılabilmektedir. Eser üzerinde İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bir doktora tezi (1974) mevcut ise de bu çalışmanın çevirisi ve bilimselliği üzerinde alan yazında ciddi tartışmalar bulunmaktadır (Genç, 2014:1-5; İnbaşı ve Demirtaş, 2019:102; Uygur, 2007:105). Bu nedenle çalışma, Amerikan Psikoloji Derneği (APA 6) bilimsel yazım kurallarının ikincil kaynağın kullanımı konusunda “*İkincil kaynaklar ancak orijinal kaynağın baskıdan kaldırıldığı, orijinal kaynağa bilinen kaynaklardan erişilemediği ve birincil kaynağın orijinal dilinin Türkçe ya da İngilizce olmadığı vb. istisnai durumlarda kullanılabilir*” (Doğan ve Şencan, 2017:8) ilkesi uyarınca ikincil kaynaklar üzerinden yürütülmüştür.

Çalışmada konu edilen eserlerin ele alınmasında bilimsel yaklaşımlar esas alınmıştır. Kutadgu Bilig eseri açısından esas çerçeveyi; çalışmanın amacına uygun olarak esere liderlik kapsamında bir sınır çizilmesi suretiyle “*Beyliğe Layık Bir Beyin Nasıl Olması Gerektiğini Söyler*” adlı bölüm (1921-2180 arası dâhil beyitler) oluşturmaktadır. Yeri geldikçe konu açısından diğer bölümlerdeki metinlere de değinilmektedir. Kanun-i Şehinşahî eseri açısından çalışmanın esas çerçevesini ise; eserin ikinci maksadı olan “*Sultan için Gerekli Ahlak ve Melekeler*” adlı bölüm oluşturmaktadır. Eserdeki bu bölümler “*Bey*” ve “*Sultan*”ın nasıl bir lider olması gerektiğine dair ipuçları vermektedir. Bu nedenle eserler mercek altına alınırken ilgili çerçeveler içerisinde kalınmıştır.

Çalışmada konunun ortaya konulabilmesi için karşılaştırmada “*Kanun-i Şehinşahî*” isimli siyasetnamenin ısrarla tercih edilmesinin nedeni, bu esere ilişkin çalışmaların literatürde az bulunuyor olmasıdır. Nadir çalışılmış bir eser ile oldukça bilinen bir siyasetnamenin karşılaştırması yapılarak literatür açısından yeni bir kazanım oluşturulması hedeflenmiştir. Aynı zamanda konu ve eserle ilgilenen araştırmacılar için farklı araştırmalara ilgi oluşturması ve o araştırmalar için bir veri oluşturması da düşünülmüştür.

Liderlik kavramının endüstrileşmeyle birlikte özel sektör açısından sıkça çalışılan bir kavram olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yönetim bilimlerinde, kamu sektörü yöneticileri ve devlet adamlarının da liderlik kavramıyla çalışılabildiği kamu disiplininde görülmektedir. Bu durum, liderliğin sadece özel sektör yönüyle çalışılmadığını, kamu yönetiminde de çalışılan önemli konulardan biri olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Öyle ki liderlik kavramının özellikle yol gösterme, sevk ve idare etme anlamları, kavramın devlet yöneticilerinde de çalışılmasını mümkün kılmaktadır. Bu durum da çalışmanın konusunu ve kavramlarını anakronik olmaktan çıkarmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle liderlik ve yöneticilik kavramları açıklanacaktır. Sonrasında ise çalışmanın konusuna daha çok odaklanabilmek için akademik yazındaki liderlik kuramlarına kısaca değinilecektir. Çalışmada Türk devlet yönetiminde meşruiyetin kaynağı olan “*Kut*” inancı ve adalet kavramları üzerinden liderlik kuramları aktarılacaktır. En son olarak ise Türk devlet yönetimi açısından İslamiyete geçiş eserlerinden olan Kutadgu Bilig ile İslamiyet sonrası edebi ve siyasi eserlerden olan Kanun-i Şehinşahî eserlerinde liderlik öğütlerini içeren metinler seçilip aktarılarak, eserlerin karşılaştırılması yapılacaktır.

2. KAVRAMSAL AÇIDAN LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

İnsanlar yaşamlarını diğerleriyle birlikte, topluluk halinde sürdürmek durumundadırlar. Bu onların kendi ihtiyaçlarını tek başlarına karşılamalarında yatan güçlüklerden ve sınırsız ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Bir araya gelmenin sonuçlarından biri de insanların ihtiyaçlarını karşılarken ait oldukları topluluğu yönetecek ve yön verecek, hedeflerine ulaştıracak bir lidere gereksinim duymalarıdır.

Lider kavramının zaman zaman anlamca kendisine benzer olan “*yönetici*” kavramı ile karıştırılması ve birbirinin yerine kullanılması durumları ile karşılaşılabilir. Ancak “*lider*” ve “*yönetici*” kavramları birbiriyle ilişkili olmakla birlikte farklı anlamları karşılamaktadırlar. Yönetici; bir kurumda üstlendiği hizmetten sorumlu olarak görevini en iyi şekilde yerine getirmeye odaklanan, alt kademedeki çalışanlar aracılığıyla hizmeti sunulan görevin en iyi şekilde yerine getirilmesine odaklanan ve bunun için denetim ile gözetim yetkisine sahip üst düzey çalışandır. Lider ise göreve kendisinden bir katkı yapabilmek için etkileme gücünü kullanan ve yönettiği kurumda iz bırakan üst düzey çalışandır. Bir başka açıdan lider, çalışanların yetenekleriyle ilgilenen ve yapılacak olan işe yenilik katarak sorgulayan kişidir (Bulut ve Bakan, 2005:65).

Lider ve yönetici kavramları son yüzyılda birbirinden ayrı anlamlar taşıdığı kabul edilerek kullanılmaktadır. Hatta ayrı özellikleri ihtiva etmesi bakımından “*lider yönetici*” şeklinde birbirini niteleyecek şekilde kullanımlar da görülmektedir (Bulut ve Bakan, 2005:66). Kelime anlamı olarak “*rehber, kılavuz, önder, baş*” (Küçüközkan, 2015:88) anlamlarına gelen lider, kişilik özellikleriyle ve liderlik becerileriyle etrafındaki kişilere yol gösteren, yenilik yapan kişidir (Kaya, 2015:53). Lider ve yönetici kavramlarını sırf şu ifade üzerinden giderek ayırt etmek bile mümkün olsa gerektir; “*önemli olan işin doğru yapılması değil, asıl önemli olan doğru işin yapılmasıdır*”.

Lider en baştan işin doğru yapılmasına, asıl önemli olana odaklanır. Yapılan işte hata olabilir. Bu durum, birçok açıdan çok da önemli değildir. Çünkü hata yapılırsa, düzeltilebilir. Ancak iş en başından yanlış ise o iş doğru da yapılsa bir anlamı olmayacaktır. Çünkü deyim yerindeyse “*balık baştan kokmaktadır*”. O yüzden lider, doğru işin yapılmasına odaklanırken; yönetici, işin doğru olup olmadığına bakmaksızın, işin yapılmasına odaklanır. Bu açıdan hatalı ve kusurlu bir işi doğru yapmaya çalışmanın da bir anlamı olmayacağı söylemek mümkündür.

Lider, ileri görüşlüdür ve öngörüsü ile işin yapılmasına ve ihtiyaçlarına göre ileriye tasarlar. Yönetici ise sadece görevi yürütmekten sorumludur. Ancak lider hem görevi yürütür, hem de statükoya karşı durarak çalışanlarla birlikte kurumu geliştirir (Döğeriioğlu, 2015:47; Sönmez, 2017:108). O halde her lider, kısmen bir yöneticidir. Ancak her yönetici, bir lider değildir.

3. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik teorilerini ana hatlarıyla 1940’lı yıllar öncesine ait “*özellikler yaklaşımı*”; 1940 ile 1960’lı yıllar arası etkili olan “*davranışsal liderlik yaklaşımı*”; 1960 ilâ 1980’li yıllar arası ön plana çıkan “*durumsal liderlik yaklaşımları*” ve son olarak 1980’li yıllardan sonra etkili olan “*yeni liderlik görüşleri*” olarak dört ana başlık altında bir kronolojik sınıflandırma yapılacaktır.

3.1. Özellikler Yaklaşımı

Tarihsel süreç olarak liderliğe dair açıklamalardan ilki özellikler kuramıdır. Bu teoriye göre liderlik doğuştan gelmektedir. Dolayısıyla sonradan kazanılabilen bir beceri değildir. Lider “*lider gibi liderdir*” ve belli özellikleri bulunmaktadır. Aksi durumda liderlik söz konusu olamaz (Demir vd., 2010:132).

Bu yaklaşıma göre liderler, diğer insanlardan farklı fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahiptirler. Fiziksel olarak idealize edilirler. Bu açıdan kilolu değildirler. Aynı zamanda çok zayıf da olmazlar. Çirkin, aşırı uzun ya da kısa boylu değildir. Liderler genel olarak enerjik ve aktiftirler. Bu kimseler tembel değil, çalışkandırlar. Aynı zamanda bilgili, yargılayabilen ve sorgulayabilen kişilerdir. Liderler, mizaç olarak korkusuz ve cesur karakterlidir. Bununla birlikte açık sözlü, yalan söylemeyen, gözü pek kişilerdir. Liderler, başarı odaklı olup, hep önder olma ve yönetme arzusu duyarlar. Buradan hareketle özellikler yaklaşımına göre liderler, bahsedilen fiziksel, zihinsel, karakter ve yetenek gibi kişisel - sosyal özelliklerle doğarlar ve bu özelliklerin hepsini kendilerinde taşırlar (Kurt Acar, 2022:13; Yeşil, 2016:161).

3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal liderlik görüşleri *özellikler yaklaşımına* getirilen eleştiriler sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, liderliğin doğuştan getirilmediğini, aksine sonradan kazanılan bir beceri olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşımda liderin astlarına karşı belli davranışlar sergilediği ve bu davranışların lider olacak kişiler tarafından öğrenilebileceği görüşü hâkimdir. O halde lideri lider yapan husus liderin kişilik ve karakteri değil, liderlik yaparken sergilediği davranışlarıdır. Bu teori kapsamında yapılan araştırmalarda liderin göreve dönük davranışlar ve insan ilişkilerine dönük davranışlar sergilediği şeklinde iki temel davranış kalıbı ortaya

çıkılmaktadır. Bu bağlamda davranışsal liderlik yaklaşımında aşağıdaki davranışsal yaklaşım modelleri ileri sürülmektedir (Küçüközkan, 2015:88-89; Yeşil, 2016:161-162);

- **Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli:** Yapılan çalışmalar sonucunda yapıyı harekete geçirme ve personele ilgi gösterme odağında davranış tanımlanmaktadır. Yapıyı harekete geçirme davranışı, personelin işi yapıp yapmadığını kontrol etme, çalışanların görevlerini belirleme, planlama, koordine etme ve organize etme gibi yönetim fonksiyonları ile ilgili hususlardır. Personele ilgi/anlayış gösterme davranışı ise çalışana dostça davranma, iletişim kurma, destek ve değer verme gibi lider davranışlarıdır. Görev dağılımı ve personeli motive etme ağırlıklı davranışlar sergileyen liderler ise ürün odaklı liderlerdir (Akdemir vd., 2022:81; Küçüközkan, 2015:90-91; Yeşil, 2016:163).
- **Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli:** Yapılan çalışmalar ile liderin iş merkezli ve insan merkezli davranışlar sergilediği ortaya konulmaktadır (Yeşil, 2016:162). İş merkezli davranan liderlerin üretime odaklandığı ve personeline baskı kurduğu görülmekte iken; insan merkezli davranışlar sergileyen liderlerin personelin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarına odaklandığı ve olumlu bir atmosfere sahip çalışma ortamı oluşturduğu tespit edilmiştir (Çapar, 2021:18; Küçüközkan, 2015:91-92).
- **Yönetim Skalası Liderlik Çalışması:** Bu çalışmada lider davranışı, personel (insan) ilişkilerine önem veren ve üretime (işe) önem veren olmak üzere iki boyutludur. Bu iki tür davranış çerçevesi içinde “*cılız lider*”, “*babacan lider*”, “*işkolik lider*”, “*orta yolcu lider*” ve “*ideal lider*” olmak üzere beş temel lider davranışı ve özellikleri tanımlanmıştır (Karahalilöz, 2021:34; Kurt Acar, 2022:16-17; Küçüközkan, 2015:92-94; Yeşil, 2016:162).
- **X ve Y Kuramı:** Bu modelde X tipi ve Y tipi çalışan olmak üzere iki tip insan modellenmektedir. X tipi çalışan; bencil, işten kaytaran ve kurumun çıkarlarını önemsemeyen bir karakteristik yapıya sahiptir. Y tipi çalışan ise; gayretli, anlayışlı ve kurumu önemseyen bir çalışan tipidir. Hal böyleyken X ve Y tipi çalışana göre X ve Y tipi liderlikler öngörülmektedir. O halde X tipi lider “*otoriter*” ve “*iş merkezli*” bir yaklaşımı benimserken, Y tipi lider ise “*çalışanlara söz hakkı veren*” ve “*demokratik davranışlar sergileyen*” lider olmaktadır (Çapar, 2021:20-21; Yeşil, 2016:162).
- **Sistem 4 Modeli:** Bu model Rensis Likert’in kuramına dayanmaktadır. Söz konusu model “*istismarcı/sömürücü otoriter lider*”, “*yardımsever otoriter lider*”, “*katılımcı grup liderliği*” ve “*demokratik/danışmalı lider*” olmak üzere dört liderlik tipi ve özelliği betimlemektedir (Küçüközkan, 2015:94-95; Yeşil, 2016:163).

3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal liderlik yaklaşımları, liderliği bilimsel olarak çalışılabilir hale getirmek suretiyle özellikler yaklaşımın görüşünden uzaklaştırmıştır. Bu noktada liderlik, artık uygulamalı olarak çalışılabilmektedir. Davranışsal liderlik yaklaşımlarında tanımlanan tipik lider davranışlarının her iş için uygun olmadığı anlaşılmaya başlayınca, bu görüşlere eleştiri olarak “*Durumsal Liderlik Yaklaşımları*” ileri sürülmektedir. Durumsal liderlik yaklaşımları, liderlik kavramını daha soyut halde çalışılabilir hale getirmiştir. Durumsal liderlik yaklaşımlarında genel olarak her iş için, her kurumda, her liderliğin aynı etkiyi göstermeyeceği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla tek tip sabit bir lider davranışı yoktur. Her kurumda geçerli olan liderlik modeli için tek bir açıklama bulunmamaktadır. Lider, farklı durumlara göre farklı davranmalıdır. Bu durumlar çalışanın yaşı, kişiliği, eğitimi, kapasitesi, görevin yapısı, vb. gibi faktörlere göre değişmektedir. Lider davranışı bu durumlara göre değişebilmelidir. Bu teori kapsamında aşağıdaki durumsal yaklaşım modelleri ön plana çıkmaktadır (Akdemir vd., 2022:82; Çapar, 2021:24; Duran, 2018:66-67; Küçüközkan, 2015:99; Yeşil, 2016:163);

- **Fiedler’in Durumsallık (Etkin Liderlik) Yaklaşımı:** Bu yaklaşımda, etkin bir liderlik için “*görev merkezli*” ve “*ilişki merkezli*” liderlik davranışı haricinde liderin nasıl davranacağını belirleyen “*lider-çalışan ilişkisi*”, “*görevin yapısı*” ve “*görevden kaynaklı güç*” olmak üzere üç tür lider davranışı saptanmaktadır (Karahalilöz, 2021: 39-40).
- **Yol Amaç Kuramı:** Bu yaklaşımda “*yapıyı harekete geçirme*” ve “*çalışanla ilgilenme davranışına*” Ohio Eyalet Üniversitesi’nin yaptığı çalışmayla belirlenen bir üçüncüsü olan “*Güdülenen Beklentiler Teorisi*” üzerinden bir faktör daha eklenmektedir. Liderin, çalışanın amacıyla kurumun amacını; çalışanı motive etmek suretiyle birleştirme doğrultusunda davranması gerekmektedir (Çapar, 2021:28-29; Kurt Acar, 2022:23-24).

- **Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı:** Başarılı bir liderin nasıl davranacağına odaklanılan bu yaklaşımda, çalışanlar üzerinden bir açıklama getirilmektedir. Buna göre lider tarzını ve davranışlarını çalışanların düzeyleri/olgunlukları belirlemektedir. Lider çalışanların düzeylerini doğru analiz edebilmeli ve çalışanın düzeyine göre otoriter, demokratik, katılımcı, vb. liderlik davranışları sergilemelidir (Çapar, 2021:30-31; Karahalilöz, 2021:42-43; Kurt Acar, 2022:24-25).
- **Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı:** Bu yaklaşım liderin karar alma süreçlerine odaklanmaktadır. Karar verme süreci, liderin davranışlarını şekillendirir. Lider, alacağı kararlarda çalışanların görüşlerine yer verme durumuna göre davranış sergiler. Buna göre çalışanlara kararda söz verir ya da vermez. Bu çerçevede otoriter lider tutumundan demokratik lider davranışına kadar beş temel lider davranışı tanımlanır. (Karahalilöz, 2021:40; Kaya, 2015:68).

3.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Modernizmin eleştirisinin yapıldığı post-modern dönemde liderlik teorileri de bu durumdan etkilenmiş ve liderlik olgusuna farklı bakış açılarıyla yaklaşmıştır. Bu teoriler kapsamında aşağıdaki Post modern liderlik modelleri ortaya çıkmıştır;

- **Karizmatik Liderlik Yaklaşımı:** Demircioğlu'nun (2015:53) belirttiği gibi “*karizma kavramı, genellikle fiziksel, zihinsel, tarihsel üstünlüğe ve çekiciliğe vurgu yapan bir kazanım olarak kabul edilmiştir*”. Karizma, liderlik açısından liderin vasıflarının hitap edilen grup veya kitle tarafından çekici bulunmasıdır. Bu nedenle karizma, etkileşimde bulunanları etkileme gücüdür. Bir liderde, önder olduğu toplum gözünden bakılınca “*büyüleyici özellik*” görülüyorsa o lider, karizmatik liderdir. Karizmatik liderlikte etkili özellikler problemleri doğru tanımlama, problem çözümünü planlama becerisi ve iletişim yeteneği gibi özelliklerdir (Çapar, 2021:37; Yeşil, 2016:164-165). “*Karizmatik liderlik; değişime, inisiyatif almaya, girişimcilik, aksiyona, sonuç odaklılığa, kendine güvene, güçlü etkiye dayalı liderlik anlayışdır*” (Demircioğlu, 2015:54).
- **Etkileşimci Liderlik / Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımları:** Liderlikten daha çok yönetici özelliklerini taşıyan etkileşimci liderlik tipinde, çalışana odaklanan bir lider tablosu çizilmektedir. Anlam itibarıyla yönetim kavramını etkileşimci liderlik karşılarken, liderliği ise dönüştürücü liderlik daha çok karşılamaktadır. Lider, etkileşimci liderlik ile dönüştürücü liderlik tarzını birlikte sergilemektedir. Çünkü her iki tipte de çalışanın motivasyonuna, başarılarına ve ödüllendirilmesine yönelik bir davranış tarzı sergilenmektedir (Demir ve Okan, 2008:73-74; Dağlı, 2003:82; Yeşil, 2016:165-166).
- **Vizyoner Liderlik Yaklaşımı:** Vizyon ile liderlik özelliklerinin bir arada bulunması gerektiğini savunan liderlik yaklaşımıdır. Vizyonu olmayan bir lider olamaz. Vizyona sahip olmak bir lideri, yönetici olmaktan ayırmaktadır. Örgüte dair gerçekleştirilmesi istenilen hedeflerin ve gayelerin imkân bulması vizyoner lider ile mümkündür (Sarı, 2020:77-78). Çalışanlara hayal kurdurabilen bu tip liderler, yeniliğe açık, hedeflerine ulaşmada ısrarcı ve ikna kabiliyeti yüksek liderlerdir (Yeşil, 2016:165-166).

Tarihsel süreçte ortaya çıkan liderlik yaklaşımları, bir yandan ilgili dönemde bir liderden/yöneticiden beklenen davranışsal ve karakteristik özellikleri de ortaya koymaktadır. Dolayısıyla devlet yönetimi esas alındığında sahip olunması gereken özellikler, ilgili devlet yöneticisinin meşruiyet kaynağının oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Ancak toplumsal özellikler ve siyasal dönüşümler liderlik özelliklerinin yanı sıra diğer bazı özellikleri ve yaklaşımları da ortaya koymaktadır. Türk yönetim tarihi açısından bu bağlamda “*kut*” olgusu ve “*adalet*” anlayışının ayrıca ele alınması konunun anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

4. TÜRK DEVLET YÖNETİMİNDE MEŞRUIYET KAYNAĞI OLARAK KUT VE ADALET DAİRESİ

Devletin ortaya çıkışı ve tarihsel süreci hakkında akademik yazında eski çağlardan bu yana birçok felsefi/siyasi düşünürün görüşü bulunmaktadır. Bu husustaki yaklaşımlarda, toprağa sahip olma üzerinden yapılan mülkiyet temelli açıklamaların yanı sıra toplum sözleşmesi gibi felsefi yaklaşımların da mevcut olduğu görülmektedir (Düvenci, 2018:67).

Devletin var oluş kaynağının önemi kadar, devlet yöneticisinin yönetme erkine haiz olma kaynağı da tarih boyunca önemini sürdürmüştür. Türk yönetim anlayışında iktidarın yani liderin meşruiyet kaynağının İslamiyet öncesi dönemde daha çok Kut anlayışına dayalı olduğu görülürken, İslamiyet sonrası dönemde ise bu meşruiyet kaynağının İslam inancının etkisiyle biraz daha adalet dairesine kaydığını söylemek mümkündür. Çünkü

İslamiyet öncesi eski Türklerde Kut inancına göre yönetici, yönetme hakkını tanrıdan almaktadır. Bu hak, yöneticiye tanrı tarafından bahşedilmiştir. Tanrı ile lider arasındaki bağı Kut sağlamaktayken; tanrı ile halk arasındaki siyasi bağı da yönetici lider kurmaktadır. İnanca göre Kağan tanrıdan Kut isteyerek dua ekmekte ve tanrı da ona kut vermektedir. Böylece Kut alan kişinin halkın üzerinde yönetici olabileceği ve devletin başı olduğu inancı benimsenmektedir. Bu yolla siyasi iktidarın meşruiyeti de Kut inancı üzerinden sağlanmış olmaktadır (Ahmetbeyoğlu, 2020:35).

İmparatorluk halinde gelen Osmanlı Türkleri yönetiminde birden çok millet bir arada bulunmaktaydı. Bu nedenle hükümdarlar meşruiyet kaynaklarını Kut anlayışı üzerinden sürdürmek yerine adaleti merkeze alan bir meşruiyet kaynağını tercih etmişlerdir. Bu bağlamda iktidarın sürdürülebilmesi, halkın ve asların hoşnutluğuna bağlı hale gelmiş olup, bu hoşnutluk ise ancak halkın işlerinin yoluna koyulması, zayıfların korunması, zulme geçit verilmemesi ve hakların korunması gibi adalet uygulamaları ile sağlanabilmiştir (Dinçer, 2018:288).

Bir hanedana mensup olmak veya asil soydan gelmek artık, iktidarının meşruiyetini tek başını mümkün kılmamaktadır. Hanedan soyundan gelme faktörüyle birlikte yöneticinin uyması gereken erdemler de bulunmaktadır. Bu erdemlerden birisi de hükümdarın yönetirken halkına ve aslarına adaletli davranmasıdır. Öyle ki hükümdarın adil olması, iktidarını devam ettirmeyi sağlarken, adaletsiz davranması ise iktidarını kaybetmesine neden olmaktadır. Bu nedenle İslamiyet sonrası devlet yönetiminde şeriatın halkasında adalet dairesi meşruiyeti sağlamaktadır (Temizkan, 2011:259). Çünkü İslam hukuku, İslami örf ve adetlerden müteşekkil töreyi desteklemekte ve adil olmayı şart koşturmaktadır (Ovacı, 2015:75).

İslamiyet öncesi dönemde; liderin gücünü serbestçe kullanmasına veya güç kullanarak halkını tahakküm altına almasına ve insanların özgürlüklerini kısıtlamasına Kut inancı engel olmakta iken, İslamiyet sonrası dönemde ise İslam inancı ve adalet dairesi bu kısıtlama ve cebri uygulamalara engel olan meşruiyet kaynaklarından. Burada pek tabii İslamiyet öncesi dönemde adaletli olmanın da meşruiyet kaynağı sağladığı unutulmamalıdır. Ancak İslamiyet sonrası dönemde meşruiyet kaynağı olarak Kut inancının bulunmaması; İslamiyet sonrası dönemde adalet dairesinin daha önemli bir meşruiyet kaynağı sağladığı düşüncesini ön plana çıkarmaktadır.

Kut anlayışı ve adalet kavramı, liderin iktidarını pekiştiren ve iktidarın meşruiyetini ölçen değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine liderin sahip olması gereken güzel ahlak ise İslamiyet öncesi ve sonrası her iki dönemde de iktidarın meşruiyetini pekiştiren bir diğer değerdir. Kut anlayışı ve adalet dairesinin liderin iktidarının temelleri olduğu ve bu iktidarın devam ettirilmesini sağlayan olgular olduğu (Dinçer, 2018:46-52) Kutadgu Bilig ve Kanun-i Şehinşahi eserleri üzerinden de görülmektedir. İslamiyet'in kabulüyle birlikte Türk yönetim anlayışında meşruiyetin kaynağı, İran siyaset düşüncesi etkisi altında Kut anlayışından adalet dairesine doğru evirilmektedir. Kut anlayışı ise yerini bir benzeri olan yeryüzünde hükümdar, Allah'ın halifesidir (Güllüce, 2001:173-174) anlayışına bırakmaktadır. Lakin her iki dönem için de lidere yönelik nasihatlerde güzel ahlak ve adalet kavramlarının varlığı ve önemi ön plana çıkmaktadır.

5. KUTADGU BİLİĞ ESERİ HAKKINDA

Kutadgu Bilig, İslamiyet'e geçiş dönemi Türk edebiyatı ürünlerindedir. Bu nedenle Kutadgu Bilig eserinde İslamiyet öncesi ve İslamiyet sonrası Türk kültürünün izleri birlikte görülmektedir. Kutadgu Bilig, "*İslam öncesi Türklerin siyaset geleneği ile İslam siyasi düşüncesinin ahenkli bir senfonisidir*" (Dinçer, 2018:200). Yusuf Has Hacib'in (1069) 11. yy' da yazdığı eser, ilk Müslüman Türk devleti olan Karahanlı Devleti hükümdarı Tabgaç Buğra Han'a sunulmuştur (Demirel, 2014:55; Adalıoğlu, 2016:250).

Esasında Kutadgu Bilig, sırf makam sahipleri ile devlet yöneticilerinde bulunması gereken nitelikleri bünyesinde barındıran veya sadece hükümdara siyasi öğütlerde bulunan bir eser değildir. Aynı zamanda yazıldığı dönemin toplum hayatı ve kültürü etkisinde kalmış felsefi bir eserdir. Eser isminin kelime anlamının "*mutluluk veren bilgi*" olması da bunu gerektirmektedir (Türker Küyel, 1995:470). Çok yönlü diyebileceğimiz bir içeriğe sahip olan eserin ismi aynı zamanda "*devlet yönetme bilgisi*" anlamına da geldiğinden, ayrıca devlet yönetimi ve yöneticisi hakkında ipuçları veren bir siyasetnamedir (Demirel, 2014:56).

Kutadgu Bilig'de Arap-İslam dini etkisinin izleri, eserin vezin biçimi olan aruz ölçüsünden anlaşılmaktadır. Çünkü edebi eserlerde kullanılan aruz ölçüsü İslami Arap edebiyatı ölçü biçimidir. Lakin eserde Türk edebiyatı dörtlük nazım biçimleri (hece ölçüsü) de yer almaktadır. Türklerin İslamiyet'i kitleler halinde kabulünün hızlanması 10. yy olsa da İslamiyet'i kabul ediş tarihi 751 Talas Savaşı olarak ifade edilebilir. İslamiyet'i kabul etme, getirdiği yenilikleri toplum hayatının her alanına uygulama ve birçok toplumsal dönüşüm hareketi bir süreç olduğu için eser, geçiş dönemi eserlerinden sayılmak suretiyle sınıflandırılmaktadır. Türk edebiyatının ilk

İslami ürünü olan eserin dili Karahanlı Türkçesi olmasına rağmen, sonraki dönem yapılan eklerde Arapça ve Farsça etkilerin olduğu da görülmektedir (Kaya, 2015:42).

6. İSLAM İNANCINA GEÇİŞ DÖNEMİNDE KUTADGU BİLİG ÜZERİNDEN LİDERLİK

Kutadgu Bilig, Türk yönetim anlayışında önemli bir konuma sahiptir. Devlet yöneticilerine devletin daha iyi nasıl yönetileceği ve yöneticinin nasıl daha iyi bir yönetici (hükümdar, lider, bey) olacağı hususunda verdiği bilgiler ile önemini korumaktadır (Terzi Çoban ve Tutar, 2020:203).

Kutadgu Bilig’de dört temel karakter bulunmaktadır. Kanunu, hükümdarı ve töreyi temsil eden Kün Togdı; saadeti temsil eden vezir Ay Toldı; anlayışı ve aklı temsil eden vezir Ögdülmiş; akıbeti temsil eden Odgurmuş eserdeki temel karakterlerdir. Hükümdar Kün Togdı ile diğer vezirler (karakterler) arasında geçen diyaloglardan liderlik ekseninde olan metinler aşağıdaki gibi aktarılıp kısaca şu şekilde değerlendirilebilir:

- “545- Devletin başına geçen kimse halkı yönetmeli iyi töreyle” (Has Hacib, 2019:72).

Kutadgu Bilig’de Bey doğuştan beydir, liderdir. Lider karizma sahibi “Akbaş”tır, halk ise “Karabaş”tır. Halka rehberlik eden, yöneten lider bir “Çoban”dır. Lider olan Bey “adil” ve “merhamet” sahibidir. Halkındaki dezavantajlı kesimi korur. Bey, halktan hazinesini esirgemez. Hükümdar, meşruiyetini Tanrı’dan almaktadır. Ancak verilen bu hükümdarlık törelerle sınırlandırılmıştır. Lider olarak uyması gereken kanunlar (töre) vardır. Aksi halde meşruiyetini kaybeder ve lider olmaktan uzaklaşır (Taş, 2012:78-79; Türker Küyel, 1995:455).

- “1951- Hem akıllı, hem bilgili olması gerek, hem cömert hem alçak gönüllü olması gerek;
- 1952- Bilgiyle beyler halka baş oldu, akılla il gün işini işledi;
- 1964- Bilgili, akıllı, halkına ılımlı, eli açık, gözü gönlü tok olmalı;
- 1968- Halkını bilgiyle yönetir beyi, bilgisi olmazsa işe yaramaz aldı;
- 1971- Bey bilgili, akıllı ve uyanık olmalıdır, bunlardan ötürü hastalığını sağaltmalıdır” (Has Hacib, 2019:176-177).

Eserde toplumun ve devletin geleceğinden, mutluluğundan sorumlu tutulan hükümdarın kabiliyetli, bilgili, akıllı, cömert, gözü tok, gönlü zengin, merhametli, yumuşak huylu, iyi tabiatlı ve anlayışlı olması gibi nitelikleri taşıması gerektiği belirtilmektedir (Kaya, 2015:76; Terzi Çoban ve Tutar, 2020:207).

Liderin taşıması gereken bu özelliklerin bazılarının sonradan kazanılan, iyi tabiatlı olmak gibi bazılarının ise doğuştan getirilen kişisel özellikler olduğu görülmektedir. Kutadgu Bilig’de halkına ve emrindekilere karşı yumuşak huylu olma ve özellikle adalet ile hükmetme bir hükümdarda aranan niteliklerdendir (Kaya, 2015:78). Bu anlamda günümüzde de liderin yönettiği astlarına karşı görev dağılımı olsun, iş yükü olsun, ihtiyaçları olsun ve kişiliği olsun adaletle davranması gerektiği ifade edilebilir. Yoksa iş ve çalışma huzuru bozulur, lider ile çalışan arasında sorunlar meydana gelebilir.

- “2010 - Beyin dili dürüst, gönlü doğru olmalı ki halka yararlı olsun ve doğsun güneşi;
- 2012 - Gönlü, dili, tavrı olmazsa doğru, kut kaçır, o ilden geçmez yolu;
- 2110 - Temiz ve doğru tutmalı beyler tavrılarını, halk beyin yoluna göre düzenler yolunu, tavrını;
- 2114 - Beyi iyi olursa, gidişi doğru, çok daha iyi yürüyecektir kulu” (Has Hacib, 2019:180-187).

Yine liderin davranışlarında ve karakterinde doğruluk ve dürüstlük her zaman bulunmalıdır. Lider, doğruluktan ve dürüstlükten ayrılmazsa astlarının da kendisine karşı doğru ve dürüst davranacağını bilmelidir (Kaya, 2015:78-79). “Yani dürüstlüğü ahlak anlayışının bir parçası olarak gören beye halk itimat eder ve inanır” (Terzi Çoban ve Tutar, 2020:209). Burada hükümdarın sahip olması gereken bir karakteristik özelliği verilmek suretiyle liderlik teorilerinden özellikler yaklaşımına atıfta bulunulabilir. Çünkü özellikler yaklaşımı, liderin dürüst olduğunu ileri sürmektedir (Yeşil, 2016:160-161).

- “1964 - Bilgili, akıllı, halkına ılımlı, eli açık, gözü gönlü tok olmalı;
- 1965 - Her türlü iyiliğe el uzatmalı, edepli, alçak gönüllü ve tavrı düzgün olmalı;
- 2169 - Hem eli açık, ılımlı, hem de namuslu olmalı, merhametli olup ilini gözetebilmeli” (Has Hacib, 2019:176-190).

Lider astlarına karşı anlayışlı ve hoşgörülü olmalıdır. Astlarının da insan olduğunu unutmamalı ve yapılan hatalarda öfkeli ve otoriter bir tutum sergilemeyerek astlarını affetmelidir. Bu yolla örgütsel bağın kopmasına, aidiyet hissini zayıflamasına ve motivasyonun düşmesine engel olunabilecektir (Kaya, 2015:79). Bu durumda hatası tolere edilmiş astlar da verimli çalışmalarını sürdürebilecektir.

- “1949 - Bu beylik için soyluluk gerekli, cesur, kahraman, yiğit yürekli;
- 1961 - Halk için beyin alp atıcı olması iyidir, büyük işler bunlarla yapılabilir;
- 2043 - Yürekli olmalı bey, alp, atılğan, yüreğiyle düşmana karşı koyan;
- 2044 - Kumandanın çok yürekli olması gerek yüreksiz erat ondan almalı yürek;
- 2045 - Yürekli yüreksizlerin olursa başı, yürekli olur ondan ötürü değme kişi;
- 2085 - Düşmanına karşı katı ve cesur olmalı, görkemi bakan göze su vermeli” (Has Hacib, 2019:176-185).

Hükümdarın cesur ve kahraman olması halk için olumlu bir özelliktir. Lider cesur olursa halkın da cesareti artacaktır. Lider atılğan ve korkusuz bir yiğit olmalıdır. Bey’in cesur olabilmesi de kendisini ne kadar tanıdığıyla ilgilidir. Kendisini bilen bir lider korkusuz olur ve halkını da harekete geçirebilir (Kaya, 2015:80-81; Terzi Çoban ve Tutar, 2020:209).

- “2083 - Bey saçı sakalı düzgün, yüzü güzel ve görkemli, aynı zamanda adı ünlü ve orta boylu olmalı;
- 2086 - Boyu uzun olanı bilgi övmez, ama kısa boylu olması da güzel sayılmaz;
- 2087 - O yüzden bey orta boylu olmalıdır, boyu orta olursa daha iyi olur” (Has Hacib, 2019:185).

Ayrıca liderin güçlü hayvanlarla benzerliği kurulmak suretiyle bazı özellikleri taşıması gerektiği de görülmektedir (Koçak Macun ve Kurtlu, 2018:70). Liderin hangi fiziksel özellikleri taşıması gerektiğinin aktarıldığı bu beyitlerle lider özellikler yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilebilir.

- “2014 - Bey sakıngan (temkinli) ve yine çok uyanık olmalı, aymaz olursa beyler başkasına dokunur zararı;
- 2020 - Ey İlci beyler, hakan ihtiyatlı olmalı, bu ihtiyatla bütün ilde tedbir almalı” (Has Hacib, 2019:180).

Lider/bey ileri görüşlü olmalıdır. Böylece beklenmedik durumlar için önceden tedbir alabilir ve bu durumlarla başa çıkabilir (Kaya, 2015:82). Beyin bu özelliği liderin karar almasını etkileyen bir faktör olarak belirginleşmektedir. Dolayısıyla liderin karar alma davranışına muhtemel durumların da etkili olduğu görülmektedir. O halde lider duruma göre farklı davranmaktadır ve bu noktadaki tavrıyla Bey’in liderliğinin, durumsal liderlik yaklaşımları kapsamına girdiğini ifade etmek mümkündür.

- “1932 - Anasından doğduğunda beylikle doğar, görüp öğrenir, hangi işin iyi olduğunu bilir;
- 1949 - Bu beylik için soyluluk gerekli, cesur, kahraman, yiğit yürekli” (Has Hacib, 2019:174-176).

Lider, yöneticilikte uzman olmalı ve asil bir soydan gelmelidir. Bunun yanında profesyonel danışmanları ile birlikte işi yürütmelidir. Kutadgu Bilig’de bazı değerlere vezirler vasıtasıyla temsil gücü kazandırılrsa da her dönemde Türk yönetim anlayışında liderin yanında geleneksel danışmanların olduğu görülmektedir. Günümüzde kamu idarelerinde her ne kadar liderin aynı soydan gelmesi mümkün olmasa da yöneticinin bazı özel şirketlerin üst yönetimlerinde aynı soydan/aileden olması geleneği devam etmektedir (Taş, 2012:67-68).

- “5533 - Bir işi iki kişiye söylemesin dilin, yapılmadan kahr, bozulur işin” (Has Hacib, 2019:174-429).

Eserde hizmetlerin farklı olabileceğinden kaynaklı olarak astlar arasında iş bölümü yapılmasının önemi de vurgulanmaktadır. Bir işi iki kişiye tevdi etmek yerine iş bölümüne göre ayrı ayrı muamele edilmesi tavsiyesi (Taş, 2012:69) çalışanın ve işin durumuna göre liderin davranış sergilemesi gerektiği açısından değerlendirilebilir.

- “636 - Kulu hizmette pişirip, sınıayıp görmeli, sonra değer verip yükseltmeli” (Has Hacib, 2019:79).

Bey, astlarını görevleri noktasında deneyip denetlemeli, işlerin üzerinde durmalıdır. Ancak bir o kadar da astlarına değer vererek onları terfi suretiyle ödüllendirmeli ve haklarını ödemelidir. Hizmette bulunan astlarını görevden soğutmamalıdır (Taş, 2012:73). Liderin bu tavrı, onun hem iş odaklı, hem de insani ilişkiler odaklı bir yaklaşım tarzı benimsemesi gerektiğini göstermesi açısından mühimdir.

7. KANUN-İ ŞEHİNŞAHÎ ESERİ HAKKINDA¹

“İslami edebiyatın devamı olan siyasetname veya nasihatname türünün ilk örnekleri Osmanlı Devleti döneminde 16. yüzyılda ortaya çıkmıştır. İdris-i Bitlisi'nin Farsça Kanun-ı Şehinşahi'si” (Özcan, 2013:278-279) bu dönemlerde yazılmış Acem bürokrati siyasetnamelerdendir. Aslında bu eserin, yazarın diğer eserlerine göre biraz daha ahlak felsefesi ürünü olduğu da bilinmektedir (Uygur, 2011:66).

Eser, Osmanlı Devleti Yavuz Sultan Selim dönemi siyasetnamelerinden (Altay, 2011:1801; Dinçer, 2018:268) olsa da "Sultan Bayezid'i anarak övgülere yer veren bu siyasetname, Hilafeti ruhani, neş'et-i insani; Sultan için gerekli ahlak ve melekeler ile ilahi ahlakla ahlaklanmanın keyfiyeti; Sultanın vezirinin yapması gereken durumlar ve Saltanat-ı maneviyyeyi devamlı tahsil etme yönteminin izahı olmak üzere dört ana bölümlerden oluşmaktadır" (İslam Siyaset Düşüncesi Kataloğu, 2022). Eserin ikinci maksadı olan "sultan için gerekli ahlak ve melekeler" bölümü ise konumuz açısından önemlidir ve bu bölüm üzerinden eserle ilgilenilmektedir.

8. İSLAM İNANCINDA KANUN-İ ŞEHİNŞAHÎ ÜZERİNDEN LİDERLİK²

Eserin yöneticiye nasihat veren, iyi bir yönetici olunması için gerekli melekeleri bildiren bu bölümü, padişahın uyması ve dikkat etmesi gereken kuralları/faziletleri aktarması nedeniyle nasıl bir liderlik/devlet yöneticiliği yapacağına ilişkin öngörülerde bulunmaktadır. Eserin söz konusu bölümünde liderlik ekseninde olan metinler aşağıdaki gibi aktarılıp kısaca şu şekilde değerlendirilebilir;

- Kanun-ı Şehinşahî'de ideal yönetim ve ideal hükümdar tartışmalarına yer verilmektedir (Genç, 2014:156).
- Yazıldığı dönem İslam etkisinde bir devlet yönetimi ve toplumsal hayatı mevcut olduğu için yöneticinin de şeriata uygun davranması öğütlenmiştir (Genç, 2014:207-208). Çünkü İslam dini, başkalarının hakkını korumayı ve onların hukukuna zarar vermemeyi sağlayabilmek için istişare etmeyi, görevi ehline tevdi etmeyi ve adaletli olmayı lider için (aslında herkes için) öngörmektedir. Böylece iktidar meşruiyetinin de adalet merkezli olduğu söylenebilir.
- Eserde Sultan'ın adaletli, merhametli, cömert ve kimsesizlerin koruyucusu olması gerektiği aktarılmaktadır. Yöneticinin bu özelliklere sahip olması, liderliğin Davranışsal ve Durumsal Liderlik Kuramlarına göre insan ilişkilerine önem veren davranış boyutuna dikkat çekmektedir (Genç, 2014:206).
- Eserde kılıç-kalem arasında dengenin bozulmasından sebep, eleştiri yapıldığı görülmektedir. "Kılıç" kelimesinin gerçek anlamından uzaklaşarak bir kavram halini aldığı ve dolayısıyla liderin adaleti uygulamada otoritesinin ifade edildiği, liderin otoriter özelliklerinin zayıfladığından sebep eleştirildiği görülmektedir (Genç, 2014:209-210). Böylece lidere adil olma, şer'i hükümlere uyarak kanun koyma doğrultusunda otoritesini kullanması ve göstermesi öğütlenmektedir. Bu durumda yine liderin adaleti koruyabilmek için otoritesi yoluyla işe önem verme davranışı sergilemesi gerektiği ifade edilebilir.
- Eserde hükümdarın veya hükümdar adayının etrafında onu yönlendirebilecek, bu kapsamda ona yönetim ve liderlikle ilgili fikir verebilecek danışmanların bulunması gerektiği belirtilmektedir (Genç, 2014:221-222). O halde liderin alacağı kararlarda, astların da katkısının/görüşünün alınması gerektiği öğütlenmektedir. Çünkü lider, ideal yönetim ve liderlik için kurduğu bu danışman meclisi aracılığıyla halkın ve ordusunun istek ve ihtiyaçlarına, şikâyet ve önerilerine kulak vererek adil bir yönetici olmalıdır. Bu yönelimli lider davranışları da insan merkezli liderlik davranışlarına işaret etmektedir.

1 Eserin Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı Süleymaniye Yazma Eser Kütüphanesi bünyesinde Farsça metni mevcut olup; Türkçe'ye tercüme edilerek yayınlanmamış olması nedeni ve çalışmanın giriş bölümünde aktarılan APA'nın ikincil kaynağın kullanımı konusundaki ilkesi nedeniyle eser hakkında ikincil kaynaklara ulaşılarak çalışma yürütülmüştür (İnbaşı ve Demirtaş, 2019:102).

2 İdris-i Bitlisi'nin Kanun-ı Şehinşahî eseri üzerinde eserin kime sunulduğundan eser ismine varıncaya kadar oldukça çok sayıda farklı bilgi mevcut olduğu literatür taramalarından anlaşılmaktadır. Lakin çalışmamızda eserin sadece liderlik ekseninde olan kısımlarına değinileceğini burada hatırlatmak durumundayız (Genç, 2014:1-3; Uygur, 2011:53-69).

- İdeal hükümdarın vehbî (mizacı) doğal ve kesbî (İslâm) ahlakı ile bir şahsiyet barındırması ve iffet (namus), şecaat (yüreklilik, yiğitlik), hikmet (bilgelik) ve adalet olmak üzere dört özelliği taşıması gerektiği ifade edilmektedir (Genç, 2014:369). Bu bakımdan şu an itibarıyla eserde tasviri edilen liderliğin doğuştan getirilen ve sonradan kazanılabilecek bazı özellikleri taşıması gerektiği açısından özellikler yaklaşımına kısmen uygun düştüğü görülmektedir.
- İdeal hükümdar; adaletli, takva (günahtan sakınarak kulluk eden) sahibi, sözünde duran ve savaştı olan bir karakteristiği bulunmalıdır. Ferasetli (sezgili) olmalıdır. Ait olduğu hanedanlığın imajını zedelememeli ve prestijini korumalıdır (Genç, 2014:374). Bu nitelikleriyle liderin özellikler yaklaşımında kaldığını, hanedanlık soyundan getirdiği bir takım karakteristik özellikler taşıması gerektiği anlaşılmaktadır.

9. SONUÇ

Kanun-i Şehinşahi siyasetnamesi, İslamiyet sonrası dönem eseri olması nedeniyle liderlik açısından etkili olan din faktörü bu eserde İslam dinidir. Ancak Kutadgu Bilig'in İslamiyet'e geçiş dönemi eseri olması nedeniyle liderlikte, din olarak İslami etkilerin çok fazla hissedilmediğini söylemek mümkündür. Eserde daha çok Kut anlayışının etkileri ve İslamiyet öncesi Türk yönetim geleneğinin izleri görülmektedir. Bununla birlikte Kanun-i Şehinşahi'nin yazılış dönemi, İslamiyet ile iyice kaynaşmış bir Türk yönetim tarzının olduğu dönem özelliklerini taşımaktadır. Bu açıdan din faktörünün liderlik tarzı üzerindeki etkisini karşılaştırmalı inceleyebilmek mümkün hale gelmektedir.

Kutadgu Bilig'de Bey, sonradan bey olmaz. Asil soydan gelen bey, lider olarak doğar. Çünkü İslami bir biçimde sonradan şekillenmeye başlayan Kut inancında Bey olacak kişiyi, gereken becerilerle Tanrı donatmıştır (Koçak Macun ve Kurtlu, 2018:69-70). Bu nedenle beyin doğuştan bey olduğu ve beylik kurabileceği şeklinde biçimlendirilen bu yapı, özellikler yaklaşımını hatırlatmaktadır (Terzi Çoban ve Tutar, 2020:207). Liderliğin hanedan üyelerinde olduğu İslamiyet öncesi Türk devlet yönetimindeki bu anlayış, Kanun-i Şehinşahi'de ise sultanın Allah'ın yeryüzündeki halifesi olduğu şeklinde yeni biçim olarak devam etmektedir.

Kutadgu Bilig'de devlet yöneticisi olarak liderin sahip olması gereken fiziki ve karakteristik özelliklerinin paylaşılması suretiyle liderlik teorilerinden özellikler yaklaşımına ait bir lider tarif edilmektedir. Özellikler yaklaşımında olduğu gibi Bey; asil, akıllı, temsili ve teşbihi olarak bir hayvan kadar güçlü, bilgili, cömert, alçak gönüllü, uyanık, kabiliyetli, iyi tabiatlı, doğru ve dürüst, edepli, cesur ve korkusuz, yiğit ve kahraman, saç sakalı düzgün, ne kısa ne uzun orta boylu olması gibi özellikleri taşımalıdır. Bu açıdan özellikler yaklaşımına ait bir lider tarif edilirken, diğer taraftan Bey'in halkına ve astlarına merhametli, anlayışlı, adil, anlayışlı, yumuşak huylu, hoşgörülü, onları ödüllendiren ve haklarını koruyan bir lider olması gibi özellikleri taşıması nedeniyle de insani ilişkileri temel alan davranışsal yaklaşımlar kapsamında kaldığını söylemek mümkündür. Yine bir diğer açıdan Bey'in karar almasında etkili olabilecek durumları göz önüne alması yani ileri görüşlü olması, kararlarını almada danışmanlarının görüşlerine yer vermesi ve çalışanları arasında iş bölümü yaparak onlara ayrı ayrı muamele etmesi, çalışanın ve işin durumuna göre davranması durumsal liderlik yaklaşımları kapsamına girmektedir.

Kutadgu Bilig, liderin sahip olması gereken hem fiziksel, hem de kişisel özelliklerine yer vererek özellikler yaklaşımına kaysa da bir liderdeki ahlaki ve kişilik özellikleri üzerinden liderin nasıl davranması gerektiği üzerinde daha çok durmaktadır. Kutadgu Bilig'de özellikler yaklaşımının doğuştan getirilen yetenekler savı göz ardı edilirse liderin kazanması gereken özellikleri vermesi açısından insan ilişkilerine önem vermeyi, hoşgörülü olmayı, değişimci ve gelişimci olmayı dikkate alan hizmetkâr liderlik, vizyoner liderlik ve dönüşümsel liderlik gibi diğer liderlik yaklaşımlarına da işaret edilmektedir. Öteki taraftan diğer liderlik yaklaşımları, liderin fiziksel özelliklerine göre bir lider tanımı yapmasalar da özellikler yaklaşımının yönetim ve lider davranış özelliklerini tanımlamaktadırlar.

Bu açılardan Terzi Çoban ve Tutar (2020: 213) Kutadgu Bilig'de bey figürünün özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramı ve dönüşümsel liderlik modelinin betimlediği gibi liderlik tarzına benzediğini ifade etmesi, çalışmada ulaştığımız sonuçlarla uyumlu gözükmektedir. "Bununla birlikte Kutadgu Bilig'de Bey'in hangi liderlik yaklaşımı çerçevesinde ele alınabileceği; liderin sahip olması gereken özelliklerin veya davranışların doğuştan getirilip getirilmediği süzgecinden geçirilmesi yoluyla açıklığa kavuşabilir. Çünkü özellikler yaklaşımı, sayılan lider özelliklerinin doğuştan geldiği bir anlayışı benimserken davranışsal liderlik yaklaşımları bu özelliklerin sonradan kazanılabileceğini vurgulamaktadır. Bu durumda ise Kut inancı lideri doğuştan lider

özellikleriyle bezemektedir. Bu süzgeçten geçirildiğinde Kutadgu Bilig’de Kut temelli bir inancın etkisiyle büyük oranda özellikler yaklaşımına ait bir liderlik tasarımı mevcuttur.

Kanun-i Şehinşahî’de liderliğin İslam dini etkisi altında kaldığını söylemek mümkündür. İslami inanış gereğince sultanın hilafet makamında bulunması onun Allah’ın halifesi olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle liderin ser’i hükümlere göre liderlik etmesi, adaletten şaşmaması gerektiği, astlarına ve yönetilenlere (tebaasına) karşı davranışlarında adaletli olması, onların da kendisi gibi insan olmasından dolayı merhameti hak ettiği ve onlara güzel muamele edilmesi gerektiği söylenebilir. Allah tarafından seçilen bu kulun (liderin) insanlara karşı Kur’an-ı Kerim ve sünnette nasıl gösterildiyse o şekilde davranması gerektiği ifade edilebilir. Bu da aslında davranışsal liderlik teorilerinin insana ve göreve önem verme liderlik davranışlarından insan ilişkilerine önem veren, insana ve sorunlarına karşı daha duyarlı olan, görev ve işten çok onlarla ilgilenen liderlik davranışı tutumlarına Kanun-i Şehinşahî’de yaklaşıldığını göstermektedir.

Kanun-i Şehinşahî’de liderin/yöneticinin sahip olması gereken karakteristik özelliklerinin paylaşılması suretiyle liderlik teorilerinden kısmen özellikler yaklaşımına ait bir lider tarif edilmektedir. Özellikler yaklaşımında olduğu gibi Sultan; âdil, cömert, mizacımdan kaynaklı doğal bir ahlak sahibi, yürekli ve yiğit, sözünde duran, dürüst, savaşçı ve hanedan soyundan gelmesi gibi özellikleri taşımalıdır. Bununla birlikte halkının ve astlarının hak ve hukukuna dikkat eden, onlara karşı insani davranan yani insani ilişkileri önemseyen ve aynı zamanda kılıç ile otoritesini ortaya koyarak görev odaklı yaklaşan bir lider olarak davranışsal liderlik yaklaşımı özelliklerini sergilemektedir. Ayrıca hükümdarı sürekli yönlendiren danışmanların varlığı, yönetsel kararlarda astların da sürece dâhil olduğunu (Genç, 2014:380-381) göstermesi açısından danışan liderlik tipinin ipuçlarını vermektedir. Eserlerde liderler yönetilenlere ve astlarına Kut ve İslam temelli ahlakı, yiğitliği, bilgeliği, vb. gibi özellikleriyle rehber olmaktadır.

Kutadgu Bilig olsun, Kanun-i Şehinşahî olsun iki eserde de liderin, Türklerin cihan hâkimiyeti (Tanrı’nın Devlet Güneşi) amacına yönelik bir yönetici tarzı sergilemesi gerektiği görülmektedir. İslamiyet’in kabulünden sonra da bu anlayış (*Allah’ın halifesi olarak İslam dininin dünyaya hâkim kılınması olarak*) devam etmektedir (Kafesoğlu, 2021). Buradan hareketle Koçak Macun ve Kurtlu (2018; 91)’nin ifadesiyle “*Türklerin cihan hâkimiyeti gibi büyük bir ülküyü gerçekleştirecek devlet adamlarının da rastgele birilerinin olamayacağı düşüncesinin hem İslamiyet öncesinde, hem de İslamiyet’in kabulünden sonra varlığını koruduğu sonucu çıkarılabilir*. Dolayısıyla İslam dininin liderlik tarzı özelliklerini çok fazla etkileyip değiştirmediği; bunun yerine liderlik ve yönetim açısından sadece yerleşik hayat düzeninin oturması ile İslam dininin biraz daha liderliği ve yönetimi kendine has sistemleştirdiği ve meşruiyet kaynağının Kut’tan adalet dairesine kaydığı sonucuna ulaşmak mümkündür.

KAYNAKÇA

- ADALIOĞLU, Hasan Hüseyin (2016), “*Bir Siyasetnâme Olarak Kutadgu Bilig*”, **Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, S.34, ss.237-253.
- AHMETBEYOĞLU, Ali (2020), “*Eski Türklerde Kut ve Töre Bağlamında Hükümdarlığın Hududları*”, **Turkish Journal of History**, S.71, ss.29-50.
- AKDEMİR, Ali, TANKİŞİ, Safa, AKTAŞ, Özlem, YILDIZ, Burcu ve ÖZTÜRK, Hakan (2022), “*Yöneticilerin, Liderlik Görevlerine İlişkin Algılarının Çeşitli Sektör Bağlamında Araştırılması*”, **Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi**, S.2(1), ss.78-89.
- ALTAY, Ahmet (2011), “*Klasik Dönem Osmanlı Siyasetname Geleneğine Genel Bir Bakış*”, **Turkish Studies**, S.6(3), ss.1795-1809.
- BULUT, Yakup ve BAKAN, İsmail (2005), “*Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma*”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.5(9), ss.62-89.
- ÇAPAR, Merve (2021), “*Liderlik Türlerinin İş Tatminine Etkisi Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- DAĞLI, Gökmen (2003), “*Toplam Kalite Yönetiminde Stratejik Liderliğin Yeri ve Önemi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.
- DEMİR, Cengiz, YILMAZ, Mustafa Kemal ve ÇEVİRGİN, Aydın (2010), “*Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*”, **Alanya İşletme Fatihleri Dergisi**, S.2(1), ss.129-152.

- DEMİR, Halis ve OKAN, Tarkan (2008), “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **Yönetim Dergisi**, S.19(61), ss.72-90.
- DEMİRCİOĞLU, Emre Can (2015), “Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.1(1), ss.52-69.
- DEMİREL, Demokan, (2014), “Kutadgu Bilig’ de Devlet Yönetimi”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, S.6(1), ss.55-61.
- DİNÇER, Ömer (2018), **Siyasetnameleri Yeniden Okumak: Bir Yönetim Bilimci Gözüyle Geleneksel Siyasi Düşünce**, Klasik Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, Güleda ve ŞENCAN, İpek (2017), **Bilimsel Yayınlarda Kaynak Gösterme: Tablo ve Şekil Oluşturma Rehberi APA 6 Kuralları**, Türk Kütüphaneciler Derneği Yayınları, Ankara.
- DÖĞERLİOĞLU, Özlem (2015), **Yönetici Olmak İçin Bilmeniz Gereken 14 Şey**, Elif Yayınevi, Ankara, 2.Baskı.
- DURAN, Ömer (2018), “Türk Kamu Yönetimi’nde Liderlik Politikası”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DÜVENCİ, Serhat (2018), “Devletin Kökenleri Açısından Devleti Doğuran Etmenler: Çeşitli Uygarlıklar ve Topuluklar Üzerinden Bir Değerlendirme”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.1(2), ss.66-93.
- GENÇ, Vural (2014), “Acem’den Rum’a: İdris-i Bidlîsî’nin Hayatı, Tarihçiliği ve Heşt Behişt’in II. Bayezid Kısmı (1481-1512)”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜLLÜCE, Veysel (2001), “İnsan Allah’ın Halifesi midir?”, **Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, S.15, ss.169-214.
- HAS HACİB, Yusuf (2019), **Kutadgu Bilig** (Çev. Muzaffer Tunçel), Gençlik Spor Yayınları, Ankara.
- İNBAŞI, Mehmet ve DEMİRTAŞ, Mehmet (2019), **Tarihi ve Kültürel Yönleriyle Bitlis**, Bitlis Eren Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2.Cilt.
- İSLAM SİYASET DÜŞÜNCESİ KATALOĞU (2022), “Kânûn-i Şehinşâhî”, **İslam Siyaset Düşüncesi Kataloğu**, <http://isd.ilem.org.tr/detay/506> (Erişim Tarihi: 25.06.2022).
- KAFESOĞLU, İbrahim (2021), **Türk Milli Kültürü**, Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- KALAYCI, Erkan (2019), “Oğuz Kağan Destanında Türklerin Lider Anlayışı Üzerine Bazı Tespitler”, **Rumeli Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi**, S.14, ss.198-2014.
- KARAHALİLÖZ, Osman (2021), “Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarının İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- KAYA, Fatih (2015), “Kutadgu Bilig’e Göre Liderlik Eğitimi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- KILIÇ ÖZKAYNAR, Gülnaz (2017), “Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Özellikleri Üzerine Bir İnceleme”, **Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi**, S1(1), ss.10-31.
- KOÇAK MACUN, Büşra ve KURTLU, Yasemin (2018), “Kutadgu Bilig’e Göre Yönetici ve Nitelikleri”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.10(28), ss.60-96.
- KURT ACAR, Ayşegül (2022), “Geçmişten Günümüze Yönetimsel Metinlerde Liderlik: Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk’un Eğitimsel Liderlik Bağlamında Değerlendirilmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- KÜÇÜKÖZKAN, Yasemin (2015), “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.1(2), ss.86-115.
- OVACI, Vahap (2015), “İslam Hukukunun Karakteristik Özellikleri”, **Bozok Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, S.7(7), ss.69-80.
- ÖZCAN, Abdülkadir (2013), “Osmanlı Tarihçiliğine ve Tarih Kaynaklarına Genel Bir Bakış”, **FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi**, S.1, ss.271-293.

- ÖZKAN CANBOLAT, Ela, BERAHA, Aydın, ÇELİKSOY, Emine ve TÜRKER, Yücel (2010), “*Türk Liderlik Profili: Türk Siyasal Liderleri Üzerine Niteliksel Bir Çalışma*”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, S.2(2), ss.37-45.
- SARI, Esra (2020), “*Vizyoner Liderlik: Mithat Paşa Örneği*”, **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, S.3(2), ss.75-86.
- SÖNMEZ, Kamil (2017), **Türkiye’de Yönetim Becerileri ve Liderlik**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2.Baskı.
- TAŞ, Ali (2012), “*Türk Yönetim Tarzının Tarihsel Arka Planı*”, **Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi**, S.99(196), ss.59-82.
- TEMİZKAN, Abdullah (2011), “*Türk Tarihinde Meşruiyetin Kaynağı ve Öteki Sorunu*”, **Türk Yurdu Dergisi**, S.31(289), ss.259-262.
- TERZİ ÇOBAN, Duygu ve TUTAR, Hasan (2020), “*Kutadgu Bilig’de ‘Bey’ Figürünün Otantik Liderlik Yaklaşımı Açısından Analizi*”, **Milli Folklor Dergisi**, S.32(16), ss.202-214.
- TÜRKER KÜYEL, Mübahat (1995), “*Farabi, Hikmet ve Kutadgu Bilig*”, **Atatürk Kültür Merkezi Erdem Dergisi**, S.7(20), ss.377-470.
- UYGUR, Abdüsselam (2007), “*Kanun-i Şehinşâhî Tercümelerinde Rastlanan Bazı Çeviri Hataları ve Bunların Tashihi*”, **Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, S.22, ss.103-120.
- UYGUR, Abdüsselam (2011), “*İdris-i Bitlisi ve Eserleri Üzerinde Yapılan Bazı Bilimsel Araştırmalara Tenkidi Bir Yaklaşım*”, **Şarkiyat Mecmuası**, S.2007(10), ss.53-69.
- YALÇIN, E. Semih ve ÇETİN, Altan (1999), “*Türklerde Liderlik Geleneği ve Atatürk*”, **Erdem Dergisi**, S.33, ss.1029-1036.
- YEŞİL, Abdullah (2016), “*Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme*”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.2(3), ss.158-180.
- YOLCU, Tuğba (2019), “*Türkiye’de Siyasal Kültür ve Siyasal Liderlik Anlayışının Temelleri Üzerine Genel Bir Değerlendirme*”, **Ömer Halis Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.12(1), ss.93-106.



ISSN: 2636-8048

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi

International Journal of Management Academy

Uluslararası
Yönetim Akademisi Dergisi