



# Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi

Yıl  
Year

2023

Cilt  
Volume

6

Sayı  
Issue

1

ISSN: 2636-8048

International Journal of Management Academy





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

**Cilt 6, Sayı 1, Yıl 2023**  
**Volume 6, Issue 1, Year 2023**  
**ISSN: 2636-8048**

**Sahibi / Owner**  
**MEHMET MECEK**

**Baş Editör / Chief Editor**  
**Öğr. Grv. Mehmet MECEK**

**Genel Editörler / General Editors**  
**Doç. Dr. Vedat YILMAZ**  
**Uzm. Gülsevil MECEK**

**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**

**Baş Editör / Chief Editor**

**Lecturer. Mehmet MECEK**

**Genel Editörler / General Editors**

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

**Uzm. Gülsevil MECEK**

**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 : 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. : 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 Psikanaliz / 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. Hüsametdin 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**

**YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD**

|  |   |
|--|---|
| <b>Öğr. Grv. Mehmet MECEK</b>          | : <b>Yayın Kurulu Başkanı / Genel Koordinatör</b>                     |
| <b>Lect. Mehmet MECEK</b>              | : <b>Head of the Editorial Board / General Coordinator</b>            |
| <b>Doç. Dr. Vedat YILMAZ</b>           | : <b>ÜYE / Süreç Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Sorumlusu</b>           |
| <b>Assoc. Prof. Dr. Vedat YILMAZ</b>   | : <b>Member / Process Management and Corporate Governance Officer</b> |
| <b>Bilim Uzm. Gülsevil MECEK</b>       | : <b>ÜYE / Yayın Editörü</b>  |
| <b>Scientist Gülsevil MECEK</b>        | : <b>Member / Publication Editor</b>                                  |
| <b>Arş. Gör. Aras OKUYUCU</b>          | : <b>ÜYE / İngilizce Dil Editörü</b>                                  |
| <b>Research Asst. Aras OKUYUCU</b>     | : <b>Member / English Language Editor</b>                             |
| <b>Doç. Dr. Özge KOCAKULA</b>          | : <b>ÜYE / İngilizce Dil Editörü</b>                                  |
| <b>Assoc. Prof. Dr. Özge KOCAKULA</b>  | : <b>Member / English Language Editor</b>                             |
| <b>Dr. Öğr. Grv. Kürşad ÖZKAYNAR</b>   | : <b>ÜYE / Tanıtım Sorumlusu</b>                                      |
| <b>Asst. Prof. Dr. Kürşad ÖZKAYNAR</b> | : <b>Member / Publicity Officer</b>                                   |
| <b>Doktorant. Serhat DÜVENCİ</b>       | : <b>ÜYE / Son Okuma ve Kontrol Sorumlusu</b>                         |
| <b>PhD Student. Serhat DÜVENCİ</b>     | : <b>Member / Proofreading and Control Officer</b>                    |
| <b>Bilim Uzm. Fatma AKAR DUMAN</b>     | : <b>ÜYE / İndeks Başvuru ve Değerlendirme Sorumlusu</b>              |
| <b>Scientist Fatma AKAR DUMAN</b>      | : <b>Member / Index Application and Evaluation Officer</b>            |
| <b>Bilim Uzm. Suna ÜNALAN</b>          | : <b>ÜYE / Ön Dizgi ve Kontrol Sorumlusu</b>                          |
| <b>Scientist. Suna ÜNALAN</b>          | : <b>Member / Pre-Typesetting and Control Officer</b>                 |
| <b>Öğr. Grv. Hilmiye KISA</b>          | : <b>ÜYE / Süreç Yönetimi Sorumlusu</b>                               |
| <b>Lect. Hilmiye KISA</b>              | : <b>Member / Process Management Officer</b>                          |

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

## 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              | : İstanbul 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. Mustafa KOCAOĞLU      | : Necmettin Erbakan Üniversitesi (TÜRKİYE)         |
| Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK    | : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (TÜRKİYE)        |
| Prof. Dr. Oğuz IŞIK             | : Hacettepe Üniversitesi (TÜRKİYE)                 |
| Prof. Dr. Özhan ÇETİNKAYA       | : Bursa Uludağ Üniversitesi (TÜRKİYE)              |

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

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

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

|  |  |
|--|--|
| <b>Prof. Dr. Abdulkadir ŞENKAL</b>     | : Kocaeli Üniversitesi (TÜRKİYE)                             |
| <b>Prof. Dr. Abdullah ÇELİK</b>        | : Harran Üniversitesi (TÜRKİYE)                              |
| <b>Prof. Dr. Celaletdin SERİNKAN</b>   | : Pamukkale Üniversitesi (TÜRKİYE)                           |
| <b>Prof. Dr. Çiğdem ERDEM</b>          | : Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi (TÜRKİYE)             |
| <b>Prof. Dr. Ercan YILMAZ</b>          | : Necmettin Erbakan Üniversitesi (TÜRKİYE)                   |
| <b>Prof. Dr. Erhan ÖRSELLİ</b>         | : Necmettin Erbakan Üniversitesi (TÜRKİYE)                   |
| <b>Prof. Dr. Fatih KIRIŞIK</b>         | : Karabük Üniversitesi (TÜRKİYE)                             |
| <b>Prof. Dr. Funda GÜNŞOY TUROWSKI</b> | : Bursa Uludağ Üniversitesi (TÜRKİYE)                        |
| <b>Prof. Dr. İbrahim SEZER</b>         | : Giresun Üniversitesi (TÜRKİYE)                             |
| <b>Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ</b>       | : Bursa Uludağ Üniversitesi (TÜRKİYE)                        |
| <b>Prof. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN</b>  | : Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi (TÜRKİYE)             |
| <b>Prof. Dr. Murat ÇETİN</b>           | : Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi (TÜRKİYE)                |
| <b>Prof. Dr. Mustafa KOCAOĞLU</b>      | : Necmettin Erbakan Üniversitesi (TÜRKİYE)                   |
| <b>Prof. Dr. Mustafa LAMBA</b>         | : Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi (TÜRKİYE)            |
| <b>Prof. Dr. Mustafa ÖZTÜRK</b>        | : Süleyman Demirel Üniversitesi (TÜRKİYE)                    |
| <b>Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK</b>    | : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (TÜRKİYE)                  |
| <b>Prof. Dr. Sedat ŞİMŞEK</b>          | : Selçuk Üniversitesi (TÜRKİYE)                              |
| <b>Prof. Dr. Selçuk BALI</b>           | : Selçuk Üniversitesi (TÜRKİYE)                              |
| <b>Prof. Dr. Selma KARATEPE</b>        | : İstanbul Nişantaşı Üniversitesi (TÜRKİYE)                  |
| <b>Prof. Dr. Semih Mustafa ÖNEN</b>    | : İnönü Üniversitesi (TÜRKİYE)                               |
| <b>Prof. Dr. Süleyman UYAR</b>         | : Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi (TÜRKİYE)            |
| <b>Prof. Dr. Şenay GÜNGÖR</b>          | : Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi (TÜRKİYE)           |
| <b>Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT</b>        | : Karabük Üniversitesi (TÜRKİYE)                             |
| <b>Prof. Dr. Yılmaz DEMİRHAN</b>       | : Batman Üniversitesi (TÜRKİYE)                              |
| <b>Doç. Dr. Abdullah AYDIN</b>         | : Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi (TÜRKİYE)               |
| <b>Doç. Dr. Berat AKINCI</b>           | : Adana Alparslan Türkeş Bil. ve Tek. Üniversitesi (TÜRKİYE) |
| <b>Doç. Dr. Emine ŞENER</b>            | : Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi (TÜRKİYE)                  |
| <b>Doç. Dr. Emre AKCAGÜNDÜZ</b>        | : Trakya Üniversitesi (TÜRKİYE)                              |
| <b>Doç. Dr. Fatma NAYIR</b>            | : Pamukkale Üniversitesi (TÜRKİYE)                           |
| <b>Doç. Dr. İsmail DURSUNOĞLU</b>      | : Bayburt Üniversitesi (TÜRKİYE)                             |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Doç. Dr. Kadir Caner DOĞAN</b>    | : Gümüşhane Üniversitesi (TÜRKİYE)                |
| <b>Doç. Dr. Levent YİĞİTTEPE</b>     | : Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi (TÜRKİYE)    |
| <b>Doç. Dr. Mehmet KAPLAN</b>        | : Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi        |
| <b>Doç. Dr. Mehmet ÖZMEN</b>         | : Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi (TÜRKİYE) |
| <b>Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ</b>        | : Malatya Turgut Özal Üniversitesi (TÜRKİYE)      |
| <b>Doç. Dr. Osman AĞIR</b>           | : İnönü Üniversitesi (TÜRKİYE)                    |
| <b>Doç. Dr. Özge KOCAKULA</b>        | : Aydın Adnan Menderes Üniversitesi (TÜRKİYE)     |
| <b>Doç. Dr. Sabriye ÇELİK UĞUZ</b>   | : Balıkesir Üniversitesi (TÜRKİYE)                |
| <b>Doç. Dr. Yıldız ATMACA</b>        | : Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi (TÜRKİYE)          |
| <b>Doç. Dr. Zeynep KÖSE</b>          | : Hasan Kalyoncu Üniversitesi (TÜRKİYE)           |
| <b>Dr. Öğr. Üyesi. Akif ABDULLAH</b> | : Afyon Kocatepe Üniversitesi (TÜRKİYE)           |
| <b>Dr. Öğr. Üyesi. Ahmet ERKASAP</b> | : İstanbul Gedik Üniversitesi (TÜRKİYE)           |
| <b>Dr. Öğr. Üyesi. Gözde MERT</b>    | : İstanbul Nişantaşı Üniversitesi (TÜRKİYE)       |
| <b>Dr. Öğr. Gör. Fatih GÜLER</b>     | : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (TÜRKİYE)   |
| <b>Dr. Tuğba İMADOĞLU</b>            | : Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi (TÜRKİYE)      |

## DİZİNLER – VERİ TABANLARI / INDEXES - DATABASES

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi (UYAD) 33 adet ulusal ve uluslararası dizin / veri tabanı tarafından indekslenmektedir. Taradığımız dizinler / veri tabanları:

**Journal of International Management Academy (JIMA) is indexed by 33 national and international indexes / databases. Indexes / databases which we scanned:**

|   |   |
|---|---|
| Erih Plus                               | <a href="https://kanalregister.hkdir.no/publiseringsskanaler/erihplus/periodical/info.action?id=499424">https://kanalregister.hkdir.no/publiseringsskanaler/erihplus/periodical/info.action?id=499424</a>   |
| EBSCO                                   | <a href="https://www.ebsco.com/m/ee/Marketing/titleLists/e5h-coverage.htm">https://www.ebsco.com/m/ee/Marketing/titleLists/e5h-coverage.htm</a>   |
| Index Copernicus                        | <a href="https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=50272">https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=50272</a>   |
| ROAD                                    | <a href="http://road.issn.org/issn/2636-8048-yonetim-akademisi#.WzHxY6czbIU">http://road.issn.org/issn/2636-8048-yonetim-akademisi#.WzHxY6czbIU</a>   |
| idealonline                             | <a href="http://idealonline.com.tr/IdealOnline/lookAtPublications/journalDetail.xhtml?uId=557">http://idealonline.com.tr/IdealOnline/lookAtPublications/journalDetail.xhtml?uId=557</a>   |
| Eurasian Scientific Journal Index       | <a href="http://esjindex.org/search.php?id=2681">http://esjindex.org/search.php?id=2681</a>   |
| ResearchBib                             | <a href="https://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2636-8048">https://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2636-8048</a>   |
| Rootindexing                            | <a href="https://rootindexing.com/journal/uluslararasi-y-netim-akademisi-dergisi-international-journal-of-management-academy--2/">https://rootindexing.com/journal/uluslararasi-y-netim-akademisi-dergisi-international-journal-of-management-academy--2/</a>   |
| COSMOS IF                               | <a href="http://www.cosmosimpactfactor.com/page/journals_details/6291.html">http://www.cosmosimpactfactor.com/page/journals_details/6291.html</a>   |
| OpenAIRE                                | <a href="https://explore.openaire.eu/search/find?f0=q&amp;fv0=y%25C3%25B6netim%2520akademisi%2520dergisi&amp;type=publications&amp;active=result">https://explore.openaire.eu/search/find?f0=q&amp;fv0=y%25C3%25B6netim%2520akademisi%2520dergisi&amp;type=publications&amp;active=result</a>   |
| Bielefeld Academic Search Engine (BASE) | <a href="https://www.base-search.net/Search/Results?type=all&amp;lookfor=%22uluslararasi%20akademisi+dergisi%22&amp;ling=0&amp;oaboost=1&amp;name=&amp;thes=&amp;refid=dcren&amp;newsearch=1">https://www.base-search.net/Search/Results?type=all&amp;lookfor=%22uluslararasi%20akademisi+dergisi%22&amp;ling=0&amp;oaboost=1&amp;name=&amp;thes=&amp;refid=dcren&amp;newsearch=1</a> |
| Jurix                                   | <a href="https://jurix.com.tr/dergi/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi">https://jurix.com.tr/dergi/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi</a>   |
| Sindex                                  | <a href="http://www.sindex.org/JournalList.aspx?ID=5095">http://www.sindex.org/JournalList.aspx?ID=5095</a>   |
| CiteFactor                              | <a href="https://www.citefactor.org/journal/index/22771#.Y8Xd0nZBzIV">https://www.citefactor.org/journal/index/22771#.Y8Xd0nZBzIV</a>   |
| Google Scholar                          | <a href="https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&amp;as_sdt=0%2C5&amp;q=%22uluslararasi%20akademisi+dergisi%22&amp;btnG=">https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&amp;as_sdt=0%2C5&amp;q=%22uluslararasi%20akademisi+dergisi%22&amp;btnG=</a>   |
| Kaynakça.info                           | <a href="http://kaynakca.hacettepe.edu.tr/uye/37868286/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi">http://kaynakca.hacettepe.edu.tr/uye/37868286/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi</a>   |



|  |   |
|--|---|
| Türkiye Turizm Dizini                          | <a href="http://www.turizmdizini.com/p/uluslararasi-yonetim-bilim.html">http://www.turizmdizini.com/p/uluslararasi-yonetim-bilim.html</a>   |
| Asos Indeks                                    | <a href="https://asosindex.com.tr/index.jsp?modul=journal-page&amp;journal-id=1156">https://asosindex.com.tr/index.jsp?modul=journal-page&amp;journal-id=1156</a>   |
| DRJI - Directory of Research Journals Indexing | <a href="http://olddrji.lbp.world/IndexingCertificate.aspx?jid=9280">http://olddrji.lbp.world/IndexingCertificate.aspx?jid=9280</a>   |
| EuroPub  | <a href="https://europub.co.uk/journals/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi-J-18653">https://europub.co.uk/journals/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi-J-18653</a>   |
| Exaly Impact                                   | <a href="https://exaly.com/journal/94754/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi/">https://exaly.com/journal/94754/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi/</a>   |
| Semantic Scholar                               | <a href="https://www.semanticscholar.org/search?q=uluslararasi%20y%C3%B6netim%20akademisi%20dergisi&amp;ort=relevance">https://www.semanticscholar.org/search?q=uluslararasi%20y%C3%B6netim%20akademisi%20dergisi&amp;ort=relevance</a>         |
| Türk Eğitim İndeksi                            | <a href="http://www.turkegitimindeksi.com/Search.aspx?where=journal&amp;field=all&amp;text=y%C3%B6netim%20akademisi">http://www.turkegitimindeksi.com/Search.aspx?where=journal&amp;field=all&amp;text=y%C3%B6netim%20akademisi</a>             |
| Crossref                                       | <a href="https://search.crossref.org/?q=2636-8048&amp;from_ui=yes">https://search.crossref.org/?q=2636-8048&amp;from_ui=yes</a>   |
| Academindex                                    | <a href="https://www.academindex.com/journals/3651">https://www.academindex.com/journals/3651</a>   |
| FatCat   | <a href="https://fatcat.wiki/container/fcwst5tclvebxbpnq6qkhpczne">https://fatcat.wiki/container/fcwst5tclvebxbpnq6qkhpczne</a>   |
| Acar Index                                     | <a href="https://www.acarindex.com/journals/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi-1355#">https://www.acarindex.com/journals/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi-1355#</a>   |
| Wizdom.ai                                      | <a href="https://www.wizdom.ai/journal/uluslararasi_yonetim_akademisi_dergisi/2636-8048">https://www.wizdom.ai/journal/uluslararasi_yonetim_akademisi_dergisi/2636-8048</a>   |
| Kezana   | <a href="https://tr.kezana.net/Search/Result?q=&amp;sf_21_0_3=International+Journal+of+Management+Academy&amp;opsf_21_0=1">https://tr.kezana.net/Search/Result?q=&amp;sf_21_0_3=International+Journal+of+Management+Academy&amp;opsf_21_0=1</a> |
| ScienceGate                                    | <a href="https://www.sciencegate.app/source/1831679549">https://www.sciencegate.app/source/1831679549</a>   |
| ResearchGate                                   | <a href="https://www.researchgate.net/journal/Uluslararasi-Yoenetim-Akademisi-Dergisi-2636-8048">https://www.researchgate.net/journal/Uluslararasi-Yoenetim-Akademisi-Dergisi-2636-8048</a>   |
| Scilit   | <a href="https://www.scilit.net/wcg/container_group/98244">https://www.scilit.net/wcg/container_group/98244</a>   |
| WorldCat                                       | <a href="https://www.worldcat.org/search?q=%22y%C3%B6netim+akademisi%22">https://www.worldcat.org/search?q=%22y%C3%B6netim+akademisi%22</a>   |



# ULUSLARARASI YÖNETİM AKADEMİSİ DERGİSİ

## INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT ACADEMY

Yıl / Year: 2023 - Cilt / Volume: 6 - Sayı / Issue: 1

ISSN: 2636-8048

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, başta kamu yönetimi ve işletme yönetimi olmak üzere “yönetim” ile ilgili teorik ve uygulamalı bilimsel/özgün makaleleri kabul etmektedir. Yönetim Akademisi, yönetim ile ilgili hazırlanan ulusal ve uluslararası düzeydeki akademik çalışmalarını yayımlayan 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. Türkçe ve İngilizce dillerinde 2023 yılı itibarıyla yılda dört sayı (Mart - Haziran - Eylül - Aralık) olarak yayımlanmaktadır. Dergi, 2018-2022 yıllarında yılda üç sayı olarak yayımlanmıştır. Makalelerin ortalama değerlendirme süresi 2 aydır. Makalelerin başvuru aşamasından yayın aşamasına kadar olan tüm süreçleri “DergiPark” sistemi üzerinden gerçekleştirilmektedir. Yazarlardan çalışmalarının yayımlanması 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 yayımlanmamış 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, yayımlayan 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. It is published in Turkish and English languages four times a year (March - June - September - December) as of 2023. The journal was published three times a year in 2018-2022. The average evaluation period of the articles is 2 months. 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 :**

### **Yayın Etiği**

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'nin yayın süreçleri, bilginin bilimsel yöntemle yansız biçimde üretilmesi, geliştirilmesi ve paylaşılmasına dayanır. Hakemli makaleler, bilimsel yöntemin uygulanmasını, yansızlığı sağlayan çalışmalardır. Bilimsel üretimin gerçekleştirilmesinde yayın sürecinin tüm bileşenlerinin; yayıncı, editörler, yazarlar, hakemler ve okuyucuların etik ilkelere uymaları gerekir. Bu kapsamda Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'nin yayın etiği ile açık erişim politikası da, Yayın Etiği Komitesi'nin (Committee on Publication Ethics, COPE) açık erişimde yayınladığı kılavuzlar ve politikalar doğrultusunda (Örneğin "Yayın Etiği Komitesi (COPE) Davranış Kuralları ve Dergi Editörleri İçin En İyi Uygulama Kılavuzları; "Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors" ve "COPE Best Practice Guidelines for Journal Editors") yayın sürecinin tüm bileşenlerinin etik ilkelere uymasını gerektirmektedir. Makalelerde kullanılan verilerin manipüle edilmesi, çarpıtılması ve uydurma verilerin kullanılması gibi durumlar tespit edilirse, makale yazarının çalıştığı kuruma bu durum resmi yollardan bildirilecek ve makale red edilecektir. Dergimiz, editörya ve/veya hakemler tarafından verilen dönütlere göre yazarlardan analiz sonuçlarına ilişkin çıktı dosyalarını isteme hakkına sahiptir.

### **Creative Commons**

Creative Commons lisansı, telif hakkı bulunan bir eserin veya çalışmanın ücretsiz olarak dağıtılmasını sağlayan bir çeşit kamu telif hakkı lisansıdır. Bir yazar oluşturduğu eserin kullanılması için paylaşmak veya üzerinde değişiklikler yapma hakkını vermek istediğinde CC lisansını kullanır. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'nde, yayımlanan tüm eserler **Creative Commons Atf 4.0 Uluslararası Lisansı** ile lisanslanmaktadır. Bu lisans, diğer yazarların, ticari olmayan amaçla ve eserinize atıfta bulunmak şartıyla, eserini kendi eserlerinde kullanmasına izin verir. Açık erişim, disiplinler arası gelişimi pekiştiren ve farklı disiplinler arasında işbirliğini teşvik eden bir yaklaşımdır. Bu nedenle Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi makalelerine daha fazla erişim ve daha şeffaf bir inceleme süreci sunarak kendi alanına katkıda bulunmaktadır. Bilimsel bir çalışma ortaya koyan tüm paydaşların (yazar, editör, hakem, yayıncı ve okuyucu), bilimin doğru bir şekilde ilerlemesine katkı sağlaması hedeflenir. Bu hedef gereğince hazırlanan bilimsel çalışmalarda bilimsel etik ilkelere uygunluk önemlidir. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, nitelikli bilimsel makaleleri yayımlamak amacıyla aşağıda belirtilen etik ilkeler ve kurallara bağlı olarak yayımlanan hakemli bir dergidir. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'ne gönderilen makaleler çift taraflı kör hakemlik süreciyle değerlendirilmekte ve ücretsiz erişimle elektronik olarak yayımlanmaktadır. Aşağıda yazarların, dergi editörünün, hakemlerin ve yayıncının etik sorumlulukları, rolleri ve görevleri yer almaktadır. Aşağıda yer alan etik ilkeler ve kurallar Yayın Etiği Komitesi'nin (Committee on Publication Ethics - COPE (<https://publicationethics.org/>)) yönergesine göre hazırlanmıştır.

### **Yayıncının Etik Sorumlulukları**

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, Mehmet MECEK tarafından yayımlanmaktadır. Mehmet MECEK, bir gerçek kişidir. Yayıncının etik sorumlulukları aşağıdaki gibidir;

- Yayıncı, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'nde makale yayımlama sürecinde karar merciinin ve hakemlik sürecinin editörün sorumluluğu olduğunu kabul eder.
- Yayıncı, derginin web sayfasında derginin açık, elektronik ve ücretsiz erişimini sağlar.

### **Yazarların Etik Sorumlulukları**

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'ne gönderilen makalelerin özgün çalışmalar olması gerekmektedir. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'ne makale başvurusu yapan yazar(lar)ın etik sorumlulukları;

- Yazar(lar), başka yerde yayımladıkları ya da yayımlanmak üzere gönderdikleri bir makalesini, aynı anda birden fazla makalesini Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'ne göndermemelidir.
- Yazar(lar), Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'ne özgün makale göndermelidir.
- Yazar(lar), makale yazımı sırasında yararlandıkları kaynaklara etik ilkeler doğrultusunda doğru biçimde yollama (atıf) yapmalıdır.
- Makaleye katkı sağlamayan kişilerin adı, yazar olarak yazılmamalı, yayımlanmak üzere başvurusu yapılan bir makalenin yazar sırasını değiştirme, yazar çıkartma, yazar ekleme önerilmemelidir.
- Yayımlanma başvurusu yapılan makaleyle ilgili çıkar çatışması-çıkartma birliği olan kişileri editörlere bildirmelidir.
- Değerlendirme sürecinde yazar(lar)dan makalelerine ilişkin bilgi ya da ham veri istenmesi durumunda beklenen bilgileri Editörlere sunmalıdır.
- Yazar(lar), makalelerinde kullandıkları verilerin kullanım haklarına, araştırma-çözümlemelerle ilgili izinlerin ya da üzerinde araştırma yaptıkları katılımcıların onayının alındığını belgelemelidirler.
- Yazar(lar), değerlendirme ve erken görünüm aşamasındaki ya da elektronik ortamda yayımlanmış makalesiyle ilgili hatayı fark ettiklerinde bilgi vermek, düzeltmek ya da geri çekmek için editörlere iletişime geçmesi gerekir.
- Yazar(lar), etik kurul kararı gerektiren deney, anket, ölçek, görüşme, gözlem, odak grup çalışması gibi nicel ya da nitel yöntemlerle veri toplamayı gerektiren araştırmalar için etik kurul onayı aldığını; etik kurul adı, karar tarihi ve sayısı aday makalenin ilk-son sayfasında ve yöntem bölümünde belirtmeli, etik kurul kararını gösteren belgeyi makalenin başvurusuyla

birlikte sisteme yüklemelidir. Ayrıca olgu sunumlarında aydınlatılmış olur/onam formunun alındığına ilişkin bilgiye makalede yer vermelidir.

- Yazar(lar), veri toplama sürecinde etik ilkelere özen gösterdiklerinin kanıtlarını (*başkalarının ölçek, anket, fotoğraf gibi belgelerinin kullanılması için kendilerinden izin alınması gibi*) makale içinde sunmalıdır. Makalelerde araştırma ve yayın etiği ile fikir ve sanat eserleri için telif hakları düzenlemelerine uyulduğu belirtilmelidir. Araştırma insan ve hayvan denekler üzerinde gerçekleştirilmiş ise araştırmanın uluslararası bildirimler, kılavuzlar vb uygun gerçekleştirildiği bildirilmelidir.
- Yazar(lar)dan derleme makaleler için etik kurul onayı istenmez. Bununla birlikte etik kurul kararı gerektirmeyen makalelerde de, etik kurul kararının gerekmediği, makalenin ilk-son sayfasında ve yöntem bölümünde belirtilmelidir.
- Makalelerde yararlanılan tüm kaynaklar (*yazarlar, çevrimiçi sayfalar, kişisel görüşmeler vb.*) için doğru ve uygun bir şekilde kaynak gösterilmelidir.
- Dergiye gönderilen makalelerin başka bir dergiye gönderilmediği belirtilmeli ve Telif Hakkı Devir Formu (<https://dergipark.org.tr/pub/mana/page/11241>) doldurulmalıdır.
- Makaleye fikren katkıda bulunmayan kişiler yazar olarak belirtilmemelidir.
- Gönderilen makaleye ilişkin çıkar çatışmaları belirtilmeli ve nedeni açıklanmalıdır.
- Yazarların, hakem sürecindeyken çalışmalarına ilişkin ham verileri editörler kuruluna iletmesi istenebilir, bu durumda yazarların ham verilerini editörler kuruluyla paylaşmaları beklenmektedir. Yazarlar, yayımlanan bir makaleye ilişkin verileri 5 yıl süreyle saklamakla yükümlüdürler.
- Yazarlar çalışmalarında bir hata tespit ettiklerinde editörü ve editörler kurulunu bilgilendirmeli, düzeltme ya da geri çekme süreci için işbirliği kurmalıdırlar.

### **Hakemlerin Etik Sorumlulukları**

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'ne gönderilen tüm makaleler çift taraflı kör hakemlik süreci ile değerlendirilmektedir. Çift taraflı kör hakemlik, yansız, nesnel ve bağımsız bir değerlendirme sürecinin sağlanabilmesi için yazarların hakemlerden, hakemlerin de yazarlardan gizli tutulması anlamına gelmektedir. Hakemlere makaleler değerlendirilmek üzere dergi yönetim sisteminden iletilmektedir. Hakemlerin, makalenin yayımlanabilir olup olmadığına ilişkin kararları ve bu kararlarına ilişkin gerekçelerini içeren bir form doldurmaları gerekmektedir. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'nin hakemlerinin etik sorumlulukları ve rolleri aşağıda belirtildiği gibidir;

- Hakemlerin yalnızca uzmanlık alanlarına ilişkin makalelere hakemlik yapmaları gerekmektedir.
- Hakemlerden çıkar çatışmaları bulunmayan makalelere hakemlik yapmayı kabul etmeleri beklenmektedir. Hakemler herhangi bir çıkar çatışması fark ettiklerinde editörü bilgilendirmeli ve ilgili makalenin hakemliğini yapmayı reddetmelidirler.
- Hakemler makaleleri yansız ve nesnel olarak değerlendirmelidirler.
- Hakemlerin değerlendirdikleri makalelere ilişkin Hakem Değerlendirme Formu'nu doldurmaları gerekmekte, çift taraflı kör hakemlik sürecine zarar vermemek için formlarda isimlerini belirtmemeleri beklenmektedir. Hakemlerin değerlendirdikleri makalenin yayımlanabilir olup olmadığına ilişkin kararları ile kararlarına ilişkin gerekçelerini de bu formda belirtmeleri gerekmektedir.
- Hakemlerin önerilerinde kullandıkları üslubun kibar, saygılı ve bilimsel olması gerekmektedir. Hakemler saldırgan, saygısız ve öznel kişisel yorumlardan kaçınmalıdırlar. Hakemlerin bu tür bilimsel olmayan yorumlarda buldukları tespit edildiğinde yorumlarını yeniden gözden geçirmeleri ve düzeltmeleri için editör ya da editörler kurulu tarafından kendileriyle iletişime geçilebilmektedir.
- Hakemlerin kendilerine verilen süre içerisinde değerlendirmelerini tamamlamaları gerekmekte ve burada belirtilen etik sorumluluklara uymaları beklenmektedir.
- Hakemler, değerlendirmeyi yansızlık ve gizlilik içinde yapmalıdır. Bu ilke gereğince inceledikleri makaleleri değerlendirme sürecinden sonra yok etmeli, ancak yayımlandıktan sonra kullanılmalıdırlar. Uyruk, cinsiyet, dinsel inanç, siyasi inanç ve ticari kaygılar, değerlendirmenin yansızlığını bozmamalıdır.
- Hakemler değerlendirmesini kabul ettikleri makaleyi süresi içinde değerlendirmelidirler.

### **Editör ve Alan Editörlerinin Etik Sorumlulukları**

Editörün Yayın Etiği Komitesi'nin (Committee on Publication Ethics – COPE - <https://publicationethics.org/>) yayınlamış olduğu “COPE Dergi Editörleri için Etik Davranışlar ve En İyi Uygulamalar Kılavuzu” (Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors – COPE - [https://publicationethics.org/files/Code\\_of\\_conduct\\_for\\_journal\\_editors\\_Mar11.pdf](https://publicationethics.org/files/Code_of_conduct_for_journal_editors_Mar11.pdf)) ve “COPE Dergi Editörleri için En İyi Uygulamalar Kılavuzu”nda (COPE Best Practice Guidelines for Journal Editors - [https://publicationethics.org/files/u2/Best\\_Practice.pdf](https://publicationethics.org/files/u2/Best_Practice.pdf)) yer alan ve aşağıda listelenen etik sorumluluklara uyması gerekmektedir. Editör dergide basılan tüm makalelerden sorumludur. Editörün etik görevleri ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir;

- Editörler, hakemlerin, yazar(lar)ın, araştırmacı, uygulayıcı ve okuyucuların bilgi gereksinimlerini karşılamaya gerektiğinde dönüt vermeye, yayın sürecinde düzeltme, açıklama gerektiren konularda açıklık ilkelerine göre davranmaya çaba gösterirler.
- Editörler, makalelerin yayımlanmasına karar verirlerken, makalelerin özgün olmasına, bilimsel alanyazına, okuyucu, araştırmacı ve uygulayıcılara katkı sağlamasına özen gösterirler.

- Editörler, makalelerle ilgili olumlu ya da olumsuz karar verirken, makalelerin özgün değeri, alana katkısı, araştırma yönteminin geçerli ve güvenilirliği, anlatımın açıklığı ile derginin amaç ve kapsamını göz önünde tutarlar.
- Editörler, başvurusu yapılan makalelerin önemli sorunu olmadığı sürece ön değerlendirme aşamasına alır, olumlu hakem önerilerini göz önünde bulundurur, ciddi sorun olmadıkça önceki editör(ler)ce verilen kararları değiştirmezler.
- Editörler, derginin yayın politikaları arasında bulunan kör hakemlik ve değerlendirme süreci politikalarını uygular, hakemlerin kimlik bilgilerini gizli tutar, her makalenin yansız ve süresi içinde değerlendirilmesini sağlarlar.
- Editörler, makaleleri alan editörleri ve hakemlerin uzmanlık alanlarını dikkate alarak gönderir, değerlendirmelerin yansız ve bağımsız yapılmasını desteklerler.
- Editörler, makalenin yansız değerlendirilmesi için editörler, hakemler ve yazar(lar) arasındaki çıkar çatışması-çıkar birliği olup olmamasını göz önüne alırlar.
- Editörler, hakem havuzunun geniş bir yelpazeden oluşması ve sürekli güncellenmesi için arayış içinde olurlar.
- Editörler, akademik görgü kurallarına uymayan ve bilimsel olmayan değerlendirmeleri engellerler.
- Editörler, dergi yayın süreçlerini yayın politikaları ve kılavuzlara uygun işletilmesini sağlar, süreçte görev alanları yayın politikaları konusundaki gelişmelerden bilgilendirir, gerektiğinde eğitim programı hazırlarlar.
- Editörler, yayın sürecinde görev alanlar herkesle etkili bir iletişim içinde olur, belirli aralıklarla toplantılar düzenlerler.
- Editörler, değerlendirilen makalelerdeki kişisel verilerin korunmasını sağlarlar; yazar, hakem ve okuyucuların bireysel verilerini korurlar.
- Editörler; makalelerde insan ve hayvan haklarının korunmasına özen gösterirler, makalenin katılımcılarının açık onayının belgelendirilmesini önemserler, makalenin katılımcılarına ilişkin etik kurul onayı, deneysel araştırmalarda izinleri olmadığında makaleyi reddederler.
- Editörler; görevi kötüye kullanmaya karşı önlem alırlar. Görevi kötüye kullanmaya yönelik yakınmalar olduğunda, nesnel bir soruşturma yaparak, konuyla ilgili bulguları paylaşır.
- Editörler, makalelerdeki hata, tutarsızlık ya da yanlış yönlendirmelerin düzeltilmesini sağlarlar.
- Editörler, yayınlanan makalelerin fikri mülkiyet hakkını korur, ihlal olması durumunda derginin ve yazar(lar)ın haklarını savunurlar. Ayrıca yayımlanan makalelerin içeriğinin başka yayınların fikri mülkiyet haklarını ihlal etmemesi konusunda gerekli önlemleri alırlar; özgünlük-benzerlik denetimini yaparlar.
- Editörler, Dergide yayımlanan makalelere yönelik tutarlı eleştirileri dikkate alırlar, eleştirilen makalelerin yazar(lar)ına yanıt hakkı tanırlar.
- Editörler olumsuz sonuçları içeren çalışmalarını da göz önünde bulundururlar.
- Editörler, Dergiye iletilen yakınmaları inceler ve gerekli açıklamaları yaparlar.

### İntihal ve Etik Dışı Davranışlar

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'ne gönderilen tüm makaleler basılmadan önce Turnitin (<https://www.turnitin.com/>) yazılım programı ile taranmaktadır. Benzerlik oranı %25 ve altında olan makaleler yayına kabul edilir. Bu oranı aşan makaleler ayrıntılı olarak incelenir ve gerekli görülürse gözden geçirilmesi ya da düzeltilmesi için yazarlara geri gönderilir veya tespit edilmesi durumunda intihal ya da etik dışı davranışlar nedeniyle yayımlanması reddedilir. Aşağıda etik dışı bazı davranışlar listelenmiştir;

- Çalışmaya fikren katkıda bulunmayan kişilerin yazar olarak belirtilmesi.
- Çalışmaya fikren katkıda bulunan kişilerin yazar olarak belirtilmemesi.
- Makale yazarın yüksek lisans/doktora tezinden ya da bir projeden üretilmişse bunun belirtilmemesi.
- Dilimleme yapılması yani, tek bir çalışmadan birden fazla makale yayımlanması.
- Gönderilen makalelere ilişkin çıkar çatışmalarının bildirilmemesi.
- Çift taraflı kör hakemlik sürecinin deşifre edilmesi.
- Destek alınarak yürütülen araştırmalar sonucu yapılan yayınlarda destek veren kişi, kurum veya kuruluşlar ile bunların katkılarını belirtmemesi.
- Henüz sunulmamış veya savunularak kabul edilmemiş tez veya çalışmaların, sahibinin izni olmadan kaynak olarak kullanılması.
- İnsan ve hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalarda etik kurallara uyulmaması.
- Bilimsel araştırma için sağlanan veya ayrılan kaynakları, mekânları, imkânların ve cihazların amaç dışı kullanılması.
- Akademik atama ve yükseltmelerde bilimsel araştırma ve yayınlara ilişkin yanlış veya yanıltıcı beyanda bulunulması.
- **İntihal Yapmak:** Başkalarının özgün fikirlerini, metotlarını, verilerini veya eserlerini bilimsel kurallara uygun biçimde atıf yapmadan kısmen veya tamamen kendi eseri gibi göstermek,
- **Sahtecilik:** Bilimsel araştırmalarda gerçekte var olmayan veya tahrif edilmiş verileri kullanmak,
- **Çarpıtmak:** Araştırma kayıtları veya elde edilen verileri tahrif etmek, araştırmada kullanılmayan cihaz veya materyalleri kullanılmış gibi göstermek, destek alınan kişi ve kuruluşların çıkarları doğrultusunda araştırma sonuçlarını tahrif etmek veya şekillendirmek,

- **Tekrar Yayımlamak:** Mükerrer yayınlarını akademik atama ve yükselmelerde ayrı yayınlar olarak sunmak,
- **Dilimleme Yapmak:** Bir araştırmanın sonuçlarını, araştırmanın bütünlüğünü bozacak şekilde ve uygun olmayan biçimde parçalara ayırıp birden fazla sayıda yayımlayarak bu yayınları akademik atama ve yükselmelerde ayrı yayınlar olarak sunmak,
- **Haksız Yazarlık:** Aktif katkısı olmayan kişileri yazarlar arasına dâhil etmek veya olan kişileri dâhil etmemek, yazar sıralamasını gereksiz ve uygun olmayan bir biçimde değiştirmek, aktif katkısı olanların isimlerini sonraki baskılarda eserden çıkartmak, aktif katkısı olmadığı halde nüfuzunu kullanarak ismini yazarlar arasına dâhil ettirmek.

### **Etik İlkeler Uymayan Durumun Editöre Bildirilmesi**

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi'nde editörler, hakemler, yazarlar ile ilgili etik ilkelere uymayan bir davranış ya da değerlendirme sürecindeki, erken görünümdeki ya da yayımlanmış bir makale ilgili etik olmayan bir durumla karşılaşılması durumunda meceklife@gmail.com adresine ileti yoluyla bildirilmesi gerekir.

**İletişim** : meceklife@gmail.com

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

### **Publication Ethics**

The publication processes of the International Journal of Management Academy are based on the impartial production, development and sharing of information using scientific methods. Peer-reviewed articles are studies that ensure the application of the scientific method and impartiality. All components of the publication process in the realization of scientific production; The publisher, editors, authors, reviewers and readers are required to abide by the ethical principles. In this context, the publication ethics and open access policy of the International Journal of Management Academy, in line with the guidelines and policies published by the Committee on Publication Ethics (COPE) in open access (For example, the "Committee on Publication Ethics (COPE) Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors"; "Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors" and "COPE Best Practice Guidelines for Journal Editors") require all components of the publication process to comply with ethical principles. If situations such as the manipulation, distortion and use of fabricated data used in the articles are detected, this situation will be reported to the institution where the article author works, and the article will be rejected. Our journal has the right to request the output files of the analysis results from the authors according to the feedback given by the editor and/or the referees.

### **Creative Commons**

A Creative Commons license is a type of public copyright license that allows free distribution of a copyrighted work or work. When an author wants to give the right to share or make changes to the work he has created, he uses the CC license. All works published in International Journal of Management Academy are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License. This license allows other authors to use your work in their own work for non-commercial purposes and attribution to your work. Open access is an approach that reinforces interdisciplinary development and encourages collaboration between different disciplines. For this reason, International Journal of Management Academy contributes to its field by providing more access to articles and a more transparent review process. It is aimed that all stakeholders (author, editor, referee, publisher and reader) who present a scientific study contribute to the correct progress of science. Compliance with scientific ethical principles is important in scientific studies prepared in accordance with this goal. International Journal of Management Academy it is a peer-reviewed journal. Articles submitted to International Journal of Management Academy are evaluated by double-blind peer-review process and published electronically with free access. Below are the ethical responsibilities, roles, and duties of the authors, journal editor, reviewers, and publisher. The ethical principles and rules below have been prepared in accordance with the guidelines of the Committee on Publication Ethics (Committe on Publication Ethics - COPE (<https://publicationethics.org/>)).

### **Publisher's Ethical Responsibilities**

International Journal of Management Academy is published by Mehmet MECEK. Mehmet Meccek is a real person. The publisher's ethical responsibilities are as follows;

- The publisher accepts that the decision maker and the refereeing process are the responsibility of the editor in the process of publishing an article in the International Journal of Management Academy.
- The publisher provides open, electronic and free access to the journal on the journal's web page.

### **Ethical Responsibilities of Authors**

The articles sent to the International Journal of Management Academy of the fields that overlap there should be original studies on the subjects in the fields of study. Ethical responsibilities of the author(s) applying for an article to the International Journal of Management Academy;

- The author(s) submit an article that they have published elsewhere or sent for publication, or more than one article at the same time in the International Journal of Management Academy'. what not to send.
- The author(s) must submit an original article to the International Journal of Management Academy.
- The author(s) should refer to the sources they used during the writing of the article, in accordance with the ethical principles.

- The names of people who do not contribute to the article should not be written as authors, and it should not be suggested to change the author order, remove an author, or add an author for an article applied for publication.
- Persons who have a conflict-of-interest regarding the article applied for publication should be reported to the editors.
- If information or raw data are requested from the author(s) during the evaluation process, they should submit the expected information to the Editors.
- The author(s) should document that they have obtained the right to use the data they use in their articles, the permissions for the research-analysis or the consent of the participants on whom they have researched.
- The author(s) should contact the editor to inform, correct or retract when they notice an error in an article that is in the evaluation and early view stage or published in electronic media.
- The author(s) has obtained ethics committee approval for research that requires data collection through quantitative or qualitative methods such as experiments, surveys, scales, interviews, observations, and focus group studies that require an ethics committee decision; Ethics committee name, decision date and number should be stated on the first and last page of the article and in the method section, and the document showing the ethics committee decision should be uploaded to the system with the application of the article. In addition, the article should include information about obtaining the informed consent/consent form in the case reports.
- The author(s) should present in the article evidence of their observance of ethical principles during the data collection process (such as obtaining their permission to use other people's documents such as scales, questionnaires, photographs). It should be stated in the articles that research and publication ethics and copyright regulations for intellectual and artistic works are complied with. If the research was carried out on human and animal subjects, international papers, guidelines, etc. should be reported appropriately.
- Ethics committee approval is not required from the author(s) for review articles. However, in articles that do not require an ethics committee decision, it should be stated on the first-last page of the article and in the method section that an ethics committee decision is not required.
- All sources used in articles (authors, online pages, personal interviews, etc.) should be cited accurately and appropriately.
- It should be stated that the articles sent to the journal were not sent to another journal and the Copyright Transfer Form (<https://dergipark.org.tr/en/pub/mana/page/11241>) should be filled.
- Persons who do not contribute intellectually to the article should not be specified as authors.
- Conflicts of interest regarding the submitted article should be stated and the reason should be explained.
- Authors may be required to submit raw data regarding their work to the editorial board while in the peer review process, in which case the authors are expected to share their raw data with the editorial board. Authors are obliged to keep the data of a published article for 5 years.
- When authors detect an error in their work, they should inform the editor and the editorial board and cooperate for the correction or withdrawal process.

### **Ethical Responsibilities of Reviewers**

All articles submitted to International Journal of Management Academy are evaluated by double-blind peer-review process. Double-blind refereeing means keeping the authors confidential from the referees and the referees from the authors in order to ensure an impartial, objective and independent evaluation process. Articles are sent to the referees from the journal management system for evaluation. The reviewers evaluated the article are required to fill in the form. The ethical responsibilities and roles of the referees of International Journal of Management Academy are as follows;

- Reviewers are only required to referee articles related to their field of expertise.
- Reviewers are expected to agree to referee articles that do not have conflicts of interest. When reviewers realize any conflict of interest, they should inform the editor and refuse to referee the relevant article.
- Reviewers should evaluate the articles impartially and objectively.
- Reviewers are required to fill in the Referee Evaluation Form for the articles they evaluate, and they are expected not to mention their names in the forms in order not to harm the double-blind refereeing process. In this form, the referees are required to state their decision on whether the article they are evaluating is publishable or not, and the reasons for their decision.
- The style used by the referees in their suggestions should be polite, respectful and scientific. Referees should avoid offensive, disrespectful and subjective personal comments. When it is determined that the referees make such non-scientific comments, they can be contacted by the editor or the editorial board to review and correct their comments.
- Reviewers are required to complete their evaluations within the time given to them and are expected to comply with the ethical responsibilities set forth herein.
- Reviewers should make the evaluation with impartiality and confidentiality. Pursuant to this principle, they should destroy the articles they have reviewed after the evaluation process and use them only after they are published. Nationality, gender, religious belief, political belief and commercial concerns should not impair the impartiality of the assessment.
- Reviewers should evaluate the article for which they accepted the evaluation within the time limit.

### **Ethical Responsibilities of Editors and Field Editors**

Editor's Publication Ethics Committee (Commitment publication ethics – COPE - <https://publicationethics.org/>) issued by the "*Ethical Conduct for COPE Journal Editor and Best Practices Guide*" (Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors – COPE - [https://publicationethics.org/files/Code\\_of\\_conduct\\_for\\_journal\\_editors\\_Mar11.pdf](https://publicationethics.org/files/Code_of_conduct_for_journal_editors_Mar11.pdf) ) and "*COPE Best Practice Guidelines for Journal Editors* - [https://publicationethics.org/files/u2/Best\\_Practice.pdf](https://publicationethics.org/files/u2/Best_Practice.pdf)) and must comply with the ethical responsibilities listed below. The editor is responsible for all articles published in the journal. The ethical duties and responsibilities of the editor are as follows;

- Editors strive to meet the information needs of referees, authors, researchers, practitioners and readers, to provide feedback when necessary, and to act according to the principles of clarity in matters that require correction and explanation during the publication process.
- Editors, when deciding whether to publish the articles, pay attention to the originality of the articles and to contribute to the scientific literature, readers, researchers and practitioners.
- Editors take into consideration the original value of the articles, their contribution to the field, the validity and reliability of the research method, the clarity of the narrative, and the purpose and scope of the journal when making a positive or negative decision about the articles.
- Editors take the submitted articles to the preliminary evaluation stage as long as they do not have significant problems, consider positive referee suggestions, and do not change the decisions made by the previous editor(s) unless there are serious problems.
- Editors apply the policies of blind refereeing and evaluation process, which are among the publication policies of the journal, keep the identity information of the referees confidential, and ensure that each article is evaluated impartially and on time.
- Editors send the articles by taking into consideration the field of expertise of the editors and referees, and support the impartial and independent evaluations.
- Editors consider whether there is a conflict of interest between the editors, the referees and the author(s) for the unbiased evaluation of the article.
- Editors seek to have a wide range of referees and to be constantly updated.
- Editors prevent academic etiquette and unscientific reviews.
- Editors ensure that the journal publication processes are operated in accordance with publication policies and guidelines, inform those in charge of the developments in publication policies, and prepare a training program when necessary.
- Editors communicate effectively with everyone involved in the publication process and organize meetings at regular intervals.
- Editors ensure the protection of personal data in the evaluated articles; they protect the individual data of authors, referees and readers.
- Editors; They pay attention to the protection of human and animal rights in their articles, they care about documenting the explicit consent of the participants of the article, they reject the article when they do not have the approval of the ethics committee for the participants of the article, and permission for experimental research.
- Editors; take action against misconduct. When there are complaints about misconduct, he makes an objective investigation and shares the relevant findings.
- Editors ensure that errors, inconsistencies or misdirections in articles are corrected.
- Editors protect the intellectual property rights of the published articles and defend the rights of the journal and the author(s) in case of violation. In addition, they take the necessary measures to ensure that the content of the published articles does not violate the intellectual property rights of other publications; They perform the authenticity-similarity check.
- Editors take into account the consistent criticisms of the articles published in the Journal, and give the right to reply to the author(s) of the criticized articles.
- Editors also take into account studies with negative results.
- Editors examine the complaints submitted to the Journal and make the necessary explanations.

### **Plagiarism and Unethical Behaviors**

All articles submitted to the International Journal of Management Academy are scanned with the Turnitin (<https://www.turnitin.com/>) software program before printing. Articles with a similarity rate of 25% or less are accepted for publication. Articles exceeding this rate are examined in detail and sent back to the authors for revision or correction if deemed necessary, or if detected, they are rejected for publication due to plagiarism or unethical behavior. Listed below are some unethical behaviors;

- Mentioning those who did not contribute intellectually to the study as authors.
- Not specifying the people who contributed intellectually to the study as authors.
- Not specifying if the article was produced from the author's master's/doctoral thesis or a project.
- Slicing, that is, publishing more than one article from a single study.
- Not reporting conflicts of interest regarding submitted articles.
- Deciphering the double-blind refereeing process.



- In the publications made as a result of the research carried out with support, the people, institutions or organizations that support them and their contributions are not stated.
- Using the thesis or studies that have not yet been presented or defended and accepted as a source without the permission of the owner.
- Failure to comply with ethical rules in research on humans and animals.
- Misuse of resources, places, facilities and devices provided or allocated for scientific research.
- Making false or misleading statements regarding scientific research and publications in academic appointments and promotions.
- **Plagiarism:** To present the original ideas, methods, data or works of others as one's own work, in whole or in part, without attribution in accordance with scientific rules,
- **Fraud:** Using non-existent or falsified data in scientific research,
- **Distorting:** To falsify research records or data obtained, to present devices or materials that are not used in the research as if they were used, to falsify or shape the research results in line with the interests of the people and institutions that receive support,
- **Republishing:** Presenting duplicate publications as separate publications for academic appointments and promotions,
- **Slicing:** To present these publications as separate publications in academic appointments and promotions by dissecting the results of a research in a way that violates the integrity of the research and publishing it in more than one issue,
- **Unfair Authorship:** Including people who do not have active contributions among the authors or not including those who do, changing the order of authors unjustifiably and inappropriately, removing the names of those who contributed actively from the work in subsequent editions, having their name included among the authors by using their influence, although they do not have active contributions.

#### Notifying the Editor of the Situation Not Complying with the Ethical Principles

In case of an unethical situation regarding an article in the evaluation process, early view or published in International Journal of Management Academy, which does not comply with the ethical principles regarding the editors, referees, authors, send a message to meceklife@gmail.com must be reported.

**Contact :** meceklife@gmail.com

**Website :** <https://dergipark.org.tr/en/pub/mana>

#### Açık Erişim Politikası

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi (UYAD) açık erişim politikası benimsemektedir. Dergi, Budapeşte Açık Erişim Girişimi'ni desteklemektedir. Bilimsel literatüre daha geniş ve daha kolay erişimin birçok derecesi ve türü vardır. Bu bildirmede açık erişim, “bilimsel literatürün İnternet aracıyla finansal, yasal ve teknik bariyerler olmaksızın, erişilebilir, okunabilir, kaydedilebilir, kopyalanabilir, yazdırılabilir, taranabilir, tam metne bağlantı verilebilir, dinlenebilir, yazılıma veri olarak aktarılabilir ve her türlü yasal amaç için kullanılabilir olması” anlamında kullanılmıştır. Çoğaltma-dağıtım üzerindeki kısıtlama ve bu alandaki telif hakkı rolü; kendi çalışmalarının bütünlüğünü kontrol etmeleri, düzgün şekilde tanınmaları ve alıntı yapılabilmesi için yazarlara verilmelidir. Bu nedenlerle Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi yayın kurulu tarafından kabul edilen açık erişim politikalarını <https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation> adresinde bulabilirsiniz

#### Open Access Policy

International Journal of Management Academy (UYAD), adopts open access policy. Journal also supports the Budapest Open Access Initiative. There are many degrees and kinds of wider and easier access to this literature. By "open access" to this literature, we mean its free availability on the public internet, permitting any users to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of these articles, crawl them for indexing, pass them as data to software, or use them for any other lawful purpose, without financial, legal, or technical barriers other than those inseparable from gaining access to the internet itself. The only constraint on reproduction and distribution, and the only role for copyright in this domain, should be to give authors control over the integrity of their work and the right to be properly acknowledged and cited. Thus, the open access policies adopted by the editorial board of UYAD can be found at <https://www.budapestopenaccessinitiative.org/boai-10-recommendations/>

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

### MAKALE / ARTICLE

### SAYFA / PAGE

**Mustafa GÖRÜN, Naile ERDEM, Gamze KARA**

**1 - 27**

**Z Kuşağının “Siyaset” Kavramına Dair Metaforik Algılarının Ölçülmesi /**

*Measuring the Metaphoric Perceptions of Generation Z on the Concept of "Politics"*

Araştırma Makalesi / Research Article

**Isidore AGBANERO**

**Motivation and Effective Civil Service: The Nigeria Experience /**

*Motivasyon ve Etkili Kamu Hizmeti: Nijerya Örneği*

Araştırma Makalesi / Research Article

**28 - 34**

**Mehmet Akif ÖZER, Hakan UZUN**

**Su ve Kanalizasyon İdarelerinde E-Belediyecilik Uygulamaları: Ankara ASKİ Örneği /**

*E-Municipality Applications in Water and Sewerage Administrations: Ankara ASKİ Example*

Araştırma Makalesi / Research Article

**35 - 57**

**Pervane İBRAHİMOVA**

**The Role of Social Media in the Process of Development of the Socio-Political Structure of Turkish Society and Azerbaijani-Turkish Relations /**

*Türk Toplumunun Sosyo-Politik Yapısının Gelişim Sürecinde ve Azerbaycan-Türkiye İlişkilerinde Sosyal Medyanın Rolü*

Araştırma Makalesi / Research Article

**58 - 69**

**Elnur ALİYEV**

**Yönetişim Teorileri ile Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi /**

*The Relationship between Governance Theories and Sustainable Development Goals*

Araştırma Makalesi / Research Article

**70 - 80**

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

### MAKALE / ARTICLE

### SAYFA / PAGE

Mücahit OĞUL, Mesut DOĞAN

**Kâmûsü'l A'Lâm'a Göre 19. Yüzyılda Bingöl İlinin Beşeri ve Ekonomik Özellikleri /**  
*Human and Economic Characteristics of Bingöl Province in the 19th Century, According to*  
*Kâmûsü'l A'Lâm*

**81 - 89**

Araştırma Makalesi / Research Article

Sevgi SÜMERLİ SARIGÜL, Merve ÜNLÜ, Esra YAŞAR

**A New MCDM Approach in Evaluating Airport Service Quality: MEREC-Based**  
**MARCOS and CoCoSo Methods /**

**90 - 108**

*Havalimanı Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir ÇKKV Yaklaşımı: MEREC Tabanlı*  
*MARCOS ve CoCoSo Yöntemleri*

Araştırma Makalesi / Research Article

Burcu ERDEMİR

**University Students' Perceptions about Unethical Faculty Practices /**

**109 - 126**

*Akademisyenlerin Etik Dışı Davranışlarına Yönelik Üniversite Öğrencilerinin Görüşleri*

Araştırma Makalesi / Research Article

Fatih GÜLER

**Türkiye's Referendum Experience /**

**127 - 140**

*Türkiye'nin Halk Oylaması Tecrübesi*

Araştırma Makalesi / Research Article

Kenan ÇALIŞKAN, Nazlı YÜCEL BATMAZ

**Türkiye'de Sendikaların Siyasal Katılım Üzerine Etkisine Dair Bir Değerlendirme /**

**141 - 160**

*An Evaluation of the Impact of the Unions on Political Participation in Turkey*

Araştırma Makalesi / Research Article

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

### MAKALE / ARTICLE

### SAYFA / PAGE

Murşit IŞIK, Feride UYSAL

**Kamu Çalışanlarının Sanal Aylaklık (Cyberloafing) Eğilimleri: İş-Kur Batı Akdeniz Bölgesi Örneği /**

**161 - 172**

*Cyberloafing Tendencies of Public Employees: The Example of İş-Kur Western Mediterranean Region*

Araştırma Makalesi / Research Article

Hasan Alpay KARASOY, Hikmet Salahaddin GEZİCİ

**Bombalardan Baytlara: Siber Güvenliğin Ulusal Güvenlikteki Rolü ve Yapay Zekânın Siber Güvenlikteki Önemi /**

**173 - 188**

*From Bombs to Bytes: Role of Cyber Security in National Security and Importance of Artificial Intelligence in Cyber Security*

Araştırma Makalesi / Research Article

Nazlı NALCI ARIBAŞ, Gözde UYSAL, Ömer DURAN

**İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyelerinde Bir Araştırma /**

**189 - 202**

*Training and Development of Human Resources A Research in Toroslar and Battalgazi District Municipalities*

Araştırma Makalesi / Research Article

Ergin ZAMAN, Serkan GÜNDOĞDU

**Bağımsızlıkları Sonrası Orta Asya Devletleriyle Türkiye'nin İlişkilerinde Rusya Etkisi /**

**203 - 215**

*The Impact of Russia on Turkey's Relations with the Central Asian States after Their Independence*

Araştırma Makalesi / Research Article

Sabri Çağdaş ARPACI

**Sokak Düzeyi Bürokratlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu Müdürlüklerinde Bir Araştırma /**

**216 - 234**

*The Effect of Street Level Bureaucrats' Perceptions of Organizational Justice on Their Organizational Commitment: A Research in İzmir Land Registry Offices*

Araştırma Makalesi / Research Article

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

### MAKALE / ARTICLE

### SAYFA / PAGE

Hatice ÇAKIR

**Türkiye’de Yabancıların Çalışma Koşullarına ve Emek Piyasasına Etkisine İlişkin Hukuki Düzenlemelerin İncelenmesi /**

**235 - 253**

*Examination of Legal Regulations Regarding the Working Conditions of Foreigners and its Effect on the Labor Market in Turkey*

Araştırma Makalesi / Research Article

Ali ŞEN, Pelinsu TURHAN

**Sustainability in Gastronomic Family Business Management: The Case of Karaman Birtat Restaurant /**

**254 - 263**

*Gastronomik Aile Şirketleri Yönetiminde Sürdürülebilirlik: Karaman Birtat Lokantası Örneği*

Araştırma Makalesi / Research Article

# Z Kuşağının “Siyaset” Kavramına Dair Metaforik Algılarının Ölçülmesi

*Measuring the Metaphoric Perceptions of Generation Z on the Concept of "Politics"*

**Mustafa GÖRÜN**

Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, SBF,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, mgorun@comu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-9732-6979>

Makale Başvuru Tarihi: 25.02.2023

Makale Kabul Tarihi: 29.03.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Naile ERDEM**

Doktorant, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, SBE,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi A.B.D., erdemnaile1102@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3039-324X>

**Gamze KARA**

Öğr. Gör., Kayseri Üniversitesi, Develi Hüseyin Şahin MYO,  
Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, gamzekara@kayseri.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0003-2474-324X>

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Metafor,

Siyaset,

Z kuşağı,

Siyaset Algısı,

Üniversite,

Bu çalışmada, Oxford Advanced Learner's Dictionary tarafından, "1990'lı yılların sonu ile 2010 yılı arasında doğmuş bir grup insan" olarak tanımlanan Z kuşağının "siyaset" kavramına ilişkin sahip oldukları metaforik algılarının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın evrenini Z kuşağı oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nden 253 (N=253) öğrenci ile Mersin Üniversitesi'nden 118 (N=118) öğrenci oluşturmaktadır. Bu amaçla Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Mersin Üniversitesi Z kuşağı öğrencilerine yarı yapılandırılmış soru formu uygulanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Katılımcılar tarafından oluşturulan 250 metafor 15 tema belirlenmesini sağlamıştır. Bu 15 tema üniversite kriteri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler, Z kuşağı üniversite öğrencilerinin "siyaset" kavramına ilişkin farklı metaforlar oluşturduklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, Z kuşağının "siyaset" kavramına ilişkin pejoratif algılara sahip olduğu görülmektedir.

## ABSTRACT

### Keywords:

Metaphor,

Politics,

Generation Z,

Perception of Politics,

University,

In this study, it is aimed to measure the metaphorical perceptions of the Z generation, which is defined as "a group of people born between the end of the 1990s and 2010" by Oxford Advanced Learner's Dictionary, about the concept of "politics". Therefore, the universe of the study constitutes the generation Z. The sample of the study consists of 253 (N=253) students from Çanakkale Onsekiz Mart University and 118 (N=118) students from Mersin University. For this purpose, a semi-structured questionnaire was applied to Z generation students of Çanakkale Onsekiz Mart University and Mersin University. The obtained data were analyzed by content analysis method. 250 metaphors created by the participants enabled 15 themes to be determined. These 15 themes were evaluated by considering the university criteria. The analyzes carried out revealed that the Z generation university students created different metaphors for the concept of "politics". However, it is seen that the Z generation has pejorative perceptions regarding the concept of "politics".

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** GÖRÜN, Mustafa, ERDEM, Naile ve KARA, Gamze (2023), "Z kuşağının "Siyaset" Kavramına Dair Metaforik Algılarının Ölçülmesi", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(1), ss.1-27, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1256510>

## 1. GİRİŞ

Günümüzde siyaset varlığını her birey üzerinde hissettirmektedir. Siyaset yalnız belli bir kesimin uğraş alanı olduğu eski çağlardaki anlamından çıkmış, her kesimden insan topluluğunun ve her kuşağın ilgi alanına giren bir uğraş halini almıştır. Siyaset, yaş, sınıf, cinsiyet, iş alanı, maddi güç fark etmeksizin her topluluğun düşündüğü, konuştuğu, tartıştığı bir olgu halini almıştır. Dolayısıyla kuşak çalışmalarının popülerite kazandığı günümüzde de bir kuşak olarak araştırmalara konu olan Z kuşağının “*siyaset*” kavramına ilişkin algılarının incelenmesi önem arz etmektedir. Bu çalışma metafor araştırma yöntemiyle oluşturulmuş bir çalışma olarak Z kuşağının “*siyaset*” kavramına ilişkin yaklaşımları üzerine bir bakış açısı oluşturmayı amaçlamaktadır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Bu kapsamda öncelikle “*metafor*”, “*Z kuşağı*” ve “*siyaset*” kavramları kavramsal boyutta ele alınmıştır. Doğum yılları 1990’lı yılların sonlarında veya 2000 yılı ve 2000 yılından sonra olan bireylerin oluşturduğu kuşak olarak adlandırılan Z kuşağı, günümüzde onsekiz, yirmialtı yaş aralığındaki genç nüfusu kapsamaktadır. Bu nüfus “*Com*” veya “*Net*” gibi teknoloji ile ilişkili birçok kavramla da adlandırılmıştır. Bu kuşak 2023 seçimlerinde önemli seçmen potansiyeli olarak görülmektedir. bu nedenle bu kuşağın “*siyaset*” kavramına dair algılarının metaforik olarak ölçülmesi güncel araştırmalara ve alan yazıma katkıda bulunacaktır. Metaforlar bireylerin kavramlar hakkındaki soyut algılarını ifade etmek amacıyla kullandıkları ifade biçimleridir. Çalışma kapsamında örneklem olarak seçilen Z kuşağı üniversite öğrencileri “*siyaset*” kavramına dair algılarını çeşitli nesnelere, duygular, kişiler, varlıklar veya durumlarla somutlaştırmaya çalışmışlardır. Böylece Z kuşağı üniversite öğrencilerinin “*siyaset*” kavramına dair soyut ve somut algıları hakkında fikir edinilmesi mümkün olmuştur. Metafor araştırma yöntemi farklı bakış açılarının ve algılayış biçimlerinin analiz edilmesine imkân veren ve son yıllarda araştırmalarda kullanımı artan bir araştırma yöntemidir. Böylece tarih boyunca at bakıcısı, rezil olmak, yönetmek gibi birçok anlamda tartışılan “*siyaset*” kavramına Z kuşağı ekseninden bir bakış yakalanmaya çalışılmıştır. Bilindiği gibi “*siyaset*” insanın var oluşuyla ortaya çıkan bir yaşam biçimidir ve tarihin her döneminde, birçok düşünür, bilim insanı tarafından tanımlanmıştır; zaman zaman da tartışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise araştırmanın metodolojisi hakkında bilgi verilmiştir. Bu kapsamda sırasıyla çalışmanın konu, amaç, önem, alan yazıdaki yeri ve önemi ile çalışmanın yöntemi, veri toplama süreci ve veri analiz süreci hakkında bilgilendirmeler yapılmıştır. Çalışma verilerinin analiziyle ortaya çıkan bulgular ise araştırmanın son kısmında ele alınmıştır. Bu bölümde çalışma verileriyle oluşturulan tablolar çeşitli temalara ayrılmıştır. Toplamda onbeş tema üniversite kriteri üzerinden sınıflandırılmıştır. Böylece Mersin Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Z kuşağı üniversite öğrencileri tarafından oluşturulan farklı temalar ile bu öğrenciler tarafından oluşturulan ortak temalar bu bölümde sunulmuştur. Gerçekleştirilen analizler sonuç bölümünde değerlendirilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL AÇIDAN METAFOR, Z KUŞAĞI VE SİYASET

Kavramlar araştırmanın kolonları gibidir. Bir çalışma, onun içerisindeki kavramlar tanınmadan anlaşılabilir ve anlaşılamaz. Bu nedenle araştırmanın bulgular bölümüne geçmeden önce metafor, Z kuşağı ve siyaset kavramlarını tanımlamak yerinde olacaktır. Alan yazım incelemesi yapılarak siyasetin metaforik algısına dair yapılan çalışmalara bakılmıştır. Bu bağlamda öncelikle metafor ve siyaset kavramlarını tanımlamakta fayda vardır. Devamında ise çalışmanın evrenini oluşturan Z kuşağı tanımlanmıştır. Metafor, dilin sembolik amaçlı kullanımına bağlı olarak bir kavram ya da durumu başka bir kavram veya bir durumla ifade etme biçimi olarak tanımlanır (Abrams, 1999’dan akt: Aydın ve Pehlivan, 2010). Bu kelime, Yunanca “*metapherein*” kelimesinden türetilmiş olup; “*meta*” (değiştirmek) ve “*pherein*” (taşımak) sözcüklerinin birleşmesiyle oluşturulmuştur (Levine, 2005:172). Böylece metafor sözcüğünü bir olguyu değişik yönleriyle, farklı konulara bağlayarak ifade etme şeklinde açıklayabiliriz. Yani metafor, soyut veya somut bir olgu, nesne veya durumu farklı bir soyut veya somut olgu, nesne veya duruma atıfta bulunarak açıklama çabası olarak görülmektedir. Metaforlar, bir tartışma konusunu genişleterek, kritik konularda insanların fikirlerini etkileyebilirler (Güneş ve Fırat, 2016:116).

Metafor araştırma yönteminin bilimsel araştırmalarda etkili bir yöntem olarak kullanılmaya başlanması çağdaş metafor teorisinin ortaya çıkmasıyla mümkün olmuştur. Dünya genişleyip, insan düşünceleri çeşitlilik ve nitelik kazandıkça; kavram, olgu ve olaylar arttıkça bireyin soyut ve somut algılayışları üzerindeki merak ve bu merakın giderilme arayışları artmıştır. Bu yolla, yeni veya karmaşık bir kavram, olgu veya olay; daha iyi bilinen kavram, olgu veya olay aracılığı ile açıklanmaya çalışılır. Bu da bilimsel araştırmalarda, özellikle yeni ve karmaşık konuların araştırılmasında metafor analiz yönteminin önemini arttırmıştır (Güneş ve Fırat, 2016:116). Son zamanlarda yapılan araştırmalar incelendiğinde 2014’den günümüze kadar Türkiye’de de metafor analiz

yöntemiyle, çeşitli alanlarda birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu da metafor araştırmalarına ülkemizde de büyük önem verildiği şeklinde değerlendirilebilir.

Çalışma bulgularına geçmeden tanımlanması gereken ikinci kavram ise siyaset kavramıdır. Siyaset, Arapça bir kelimedir ve “*at eğitimi*” anlamına gelmektedir. At bakıcısı olan seyis kelimesi de aynı kökten gelmektedir. Bugün, Arap toplumunda siyaset rezil etmek anlamında kullanılmaktadır. Türk-Osmanlı geleneğinde siyaset kelimesi devlet yönetme sanatının yanında, devlete karşı işlenen suçlara verilen veya kamu düzenini sağlamak için verilen cezaları da ifade etmektedir. Genel Türkçe Sözlükte birinci anlam olarak politika verilmiş, devamında “*devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş ve anlayış*” denmiştir (Akyüz, 2009:94).

Siyaset sözcüğü farklı kavramlar olarak da karşımıza çıkmaktadır. Örneğin “*politika*” kavramı da siyaset yerine, siyasetle aynı anlamda kullanılmaktadır. Politika sözcüğü Türkiye’de “*siyaset*” kavramı yerine kullanılmaktadır ve kökeni antik Yunan sitelerine dayanmaktadır. Ünlü düşünür Aristoteles “*insan politik bir hayvandır*” sözüyle politikanın insanın varlığının bir parçası olduğunu vurgulamıştır. Aristoteles’e göre polis devletin temel amacı iyi yaşamdır. Toplulukların en üstünü ve hepsini kapsayan olan her devlet iyi bir amaçla kurulmuş bir topluluktur. Polis devlet en yüksek iyiyi amaç edinmekte ve bu topluluk türüne politik denmektedir. Bu durumda politika, toplulukların en üstünü ve diğer bütün toplulukları kapsayan devletin temel amacı olan iyi yaşamayı temin etmek için gösterilen faaliyet olmaktadır (Dursun, 2014:30-31).

Bir geçiş ve hesaplaşma dönemi olarak görülen 17. yüzyıl “*siyaset*” kavramının da anlamsal değişime uğradığı ve modern niteliyle buluştuğu dönem olmuştur. Bu yüzyılda başlayan değişim, özgürlük, hukuk, anayasal düzen, zihinsel aktivitelere verilen önemin artışı gibi kavramlar ile birlikte, liberalizmin kendisini göstermesi “*siyaset*” kavramı için de değişimler yaratmıştır ve siyaset “*modern siyaset*” şeklinde yeniden tanımlanmıştır. Buna göre modern anlamda siyaset, hayatın özerk bir alanı olarak öne çıkmaktadır (Kayapınar, 2014:4,6). Bu da şüphesiz liberalizmin özünde bulunan özgürlükçü, bireyci özelliğin bir yansımasıdır.

Günümüzde siyaset çok çeşitli anlamlar taşıyan bir kavramdır ve sayısız tanım yapmak mümkündür. Siyaset, kamu ve anayasa hukukunu kapsayan bilim dalı olarak; devlet yönetimi olarak, devlet yönetimine ilişkin faaliyetlerin tümü; devletin diğer devletlerle olan ilişkileri, vatandaşlarla ilişki işler; devletin insan topluluklarını gözeterek, çıkarları doğrultusunda kararlar alan bir mekanizma olarak; iktidar mücadelesi olarak tanımlanabilir. Siyaset, kamuyu ilgilendiren sorunlarda kendi tercihlerini kabul ettirmek, bu tercihleri uygulamak, başkalarının tercihlerinin gerçekleşmesini engellemek üzere çeşitli aktörlerin yürüttükleri bir mücadeledir. Siyasetin bir iktidar mücadelesi olduğu bu tanımın özünde görülmektedir (Dursun, 2014:32-33).

İktidar çerçevesinde sürdürülen mücadeleyi siyaset olarak tanımladığımızda, savaşla özdeşleştirmiş olmaktadır. Siyaseti iktidar mücadelesi veya savaş olarak sunanlara karşılık olarak onu toplumlarda düzeni ve adaleti hâkim kılmak için gösterilen faaliyetlerin tümü şeklinde takdim edenlerde vardır. Bu anlayışta olanlar, toplumsal düzeni çatışan menfaatlerin uyumlaştırılmasının ve adaletin sağlanması için her toplumda bir dizi çabanın gösterilmesinin bir biçimi olarak görmektedir. Bu biçimde düşünenler, temelde siyaseti bu çabanın oluşturduğunu ve siyasetin amacının bunlar olması gerektiğini savunmaktadır (Dursun, 2014:34). Yukarıda verilen çeşitli tanım ve düşünce yapıları bizim siyaseti hem savaş gibi olumsuz hem barış gibi olumlu olgularla anlamlandırmanızı sağlamaktadır. Bu durum çalışmanın temel amaçlarından biri olan siyasete olumlu ve olumsuz bakış açılarını incelememiz konusunda bizlere referans sunmaktadır. Çünkü siyaset birçok tanımla açıklanmaya çalışılan, olumlu ve olumsuz anlamları üzerinde görüş birliği bulunmayan, farklı dönemlerde, farklı toplumlarda, farklı özelliklerine ile algılanan ve anlamlandırılan bir kavramdır. Bu kavramın farklı kuşaklar veya jenerasyonlar tarafından farklı algılanması beklenen bir durumdur.

Doğum yılları, içerisine doğulan toplum ve o toplumun kültürel özellikleri ile o belirli zaman içerisinde varlık gösteren toplumun siyasal, ekonomik, hukuksal ve toplumsal hareketler ve anlayışlar, değer yargıları, davranış ve tutumları bağlamındaki varlığı jenerasyon olarak adlandırılmaktadır. Böylece her bir kuşağın birbirinden farklı nitelikleri, olgu ve olayları değerlendirme kriterleri ile farklı bakış açıları olduğunu söylemek mümkündür (Kırık ve Köyüstü, 2018:1498). Bir jenerasyon olarak z ise 1990’lı yılların sonları ile 2000’li yılların başında dünyaya gelmiş bireyler için, belli bir dönemde yaşayan insan gruplarını adlandıran kavram olmuştur. Buna göre, 1996 ve sonrasında dünyaya gelen ve günümüzde genç nüfusu temsil eden insan toplulukları Z kuşağını oluşturmaktadır (Mücevher ve Erdem, 2018:62-63).

Geleceği anlatan bir kuşak olarak görülen Z kuşağı, dijital yerliler, medya kuşağı, com kuşağı, net kuşağı gibi kavramlarla da adlandırılmıştır. Günümüz sanal dünyasıyla bağlantılı olarak bu kuşak için kuşak İ, internet kuşağı, her daim online kuşak gibi internet ile alakalı adlandırmalar da yapılmaktadır (Mücevher ve Erdem, 2018:65). Bu tanımdan anlaşılabilceği gibi, Z kuşağı internet ile birlikte düşünülen ve bu boyutuyla, daha sanal



bireyler olarak değerlendirilebilecek, sanal zaman dilimi içerisinde düşünülmesi gereken bir jenerasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacılar arasında Z kuşağının tanımlandığı dönem konusunda net bir uzlaşma görülmemektedir. Bazı araştırmacılar 1990’lı yılların ortasından 2000 yılının sonuna kadar doğmuş olanların Z kuşağı olduğunu söylerken; bazı araştırmacılar 1990’lı yılların sonlarından günümüze kadar geçen sürede doğan tüm bireylerin Z kuşağında olduğunu ileri sürmektedir (Mücevher ve Erdem, 2018:65). Araştırmacılar arasında bu jenerasyonun hangi yıl aralığında doğanları kapsadığı konusunda bir uzlaşım olmasa da biz çalışmamızda Z kuşağını belirlerken 1990’lı yılların sonlarında doğan üniversite öğrencileri ile 2000’li yılların başlarında doğan üniversite öğrencileri örneklem olarak seçilmiştir. Seçilen öğrencilerin yarı yapılandırılmış formda belirttikleri doğum yıllarını dikkate alarak 2023 yılında onsekiz yaşından büyük olmalarına önem verilmiştir. Böylece Z kuşağının hangi zaman diliminin toplumsal jenerasyonu olduğu tartışmasına da, her iki görüşün belirlediği yaş grubu dâhil edilmiş oldu. Dolayısıyla çalışmanın evrenini çalışmanın verilerinin toplandığı 2022 yılında MEÜ (N=118) ve ÇOMÜ (N=253) aktif 371 öğrenci oluşturmuştur. Çalışmaya katılan 371 Z kuşağı üniversite öğrencisi 250 metafor oluşturmuştur. Bu metaforların toplanma sürecinde öğrencilere yarı yapılandırılmış anket formu uygulanmıştır ve toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. En sık kullanılan metaforlar: yalan (13), yönetim (12), hayat (6), kurtlar sofrası (5), çöp (5), su (5), kavga (5) ve futbol (5) olmuştur. Bu metaforları tespit eden katılımcı kompozisyonlarından birer örnek metafor listesi seçilmiştir. Elde edilen örnek metafor listesine göre katılımcıların “siyaset” algısına ilişkin metaforları toplam 15 temada toplanmıştır. Listelenen metaforlar ve belirlenen 15 tema çalışmanın devamında analiz edilmiştir.

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Kuşakları akademik olarak inceleyen Mannheim bir neslin oluşabilmesi için aynı dönemde yaşayan bireylerin ortak inanç, ortak kültür ve alışkanlıklara sahip olması gerektiği üzerinde durmuştur. Mannheim’a göre her kuşak toplumsal değişim hızına bağlı olarak özgün bir kuşak bilinci oluşturmuştur. Mannheim kuşak kavramını “*belirli bir zaman diliminde önemli tarihsel olayları yaşamış belirli bir yaştaki insanların oluşturduğu bir grup*” olarak tanımlamaktadır (Mannheim, 1952). Bu bağlamda Z kuşağı olarak 1995 yılı ve bazı kaynaklarda 2000 yılı sonrasında doğan bireylerin diğer kuşaklara göre önemli bir farkı olduğu aşikârdır. Bu kuşak, teknolojik gelişmelerin son hızla sürdüğü bir dönemde dünyaya gelmiş ve teknolojinin olmadığı dönemi hiç tecrübe etmemiştir. Bu çalışmanın konusu teknoloji çağına doğmuş Z kuşağının “siyaset” kavramına ilişkin metaforik algısının değerlendirilmesidir.

Metaforlar bireylerin düşüncelerinin zihinsel modellemeleridir (Arslan ve Bayrakçı, 2006; Cerit, 2008; Lakoff ve Johnson, 2005). Dolayısıyla bu çalışmanın amacı da 1995 ve bazı kaynaklarda 2000’li yıllarda doğan Z kuşağının “siyaset” kavramına ilişkin sahip oldukları metaforik çağrışımlara ulaşmak ve toplanan metaforları çeşitli kategoriler altında sınıflandırarak Z kuşağının siyaset kavramını algılama biçimlerini ortaya koymaktır. Çalışmada “*Z kuşağının siyaset kavramına ilişkin kullandıkları metaforik çağrışımlar nelerdir?*” sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu temel soruya bağlı olarak aşağıda verilen alt sorular değerlendirilmiştir;

- Z kuşağı üniversite öğrencilerinin “siyaset” kavramına ilişkin sahip oldukları metaforik çağrışımlar nelerdir?
- Z kuşağı üniversite öğrencilerinin “siyaset” kavramına ilişkin sahip oldukları metaforik çağrışımlar ortak özellikleri bakımından hangi kategoriler altında toplanabilir?
- “Siyaset” kavramına ilişkin olarak sosyal bilimler ve fen bilimleri alanında öğrenim gören üniversite öğrencilerinin metaforik çağrışımları arasında temaları ve frekansları bakımından benzerlik ve farklılıklar var mıdır? Varsa bu benzerlik ve farklılıklar nelerdir?

Alan yazın taraması sonucunda siyaset kavramının metaforik algısına dair Koçoğlu tarafından 2018 yılında yapılan bir çalışmaya ulaşılmıştır. Koçoğlu (2018) çalışmasında, sosyal bilgiler öğretmen adaylarının siyaset algısına dair metaforik analiz yapmış fakat Z kuşağı bağlamında konuyu incelememiştir. Koçoğlu’nun (2018) çalışması dışında da siyaset kavramının metaforik algısına dair herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma alan yazına “siyaset” kavramını Z kuşağının bakış açısından kazandırılması açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte, Z kuşağı yaklaşmakta olan 2023 Milletvekili ve Cumhurbaşkanlığı seçimi sürecinde önemli bir seçmen kitlesi olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu kuşağın “siyaset” kavramına yaklaşımı önem arz etmektedir ve araştırma konusu olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışma önemini iki alanda ortaya koymaktadır; “siyaset” kavramının Z kuşağı bağlamında metaforik anlamda

çalışılması alan yazıma bu alanda katkıda bulunurken, yaklaşan seçimlerde Z kuşağının “*siyaset*” kavramına ilişkin anlamlandırmaları sosyal bilimlere kazandırılmış olacaktır.

### 3.2. Araştırma İle İlgili Literatür

Z kuşağı teknoloji çağına doğmuş bir kuşaktır. Bu nedenle bu konudaki çalışmalar son yılları kapsamaktadır. Bu konuda yapılan bazı çalışmaların incelendiği bu bölümde çeşitli kavramlar ve konular hakkında örnekler verilmiştir ve bu çalışmalar hakkında bilgiler verilmiştir. Hangi kavramların metaforik açıdan derinlemesine çalışıldığına dair detaylı inceleme yapılırken ulaşılan çalışma örnekleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Görün ve Kara, 2021:44);

- Öğrenci (Cerit, 2008, Başaran ve Baysal, 2016),
- Öğretmen (Guerrero ve Villamil, 2002; Saban, 2004; Kalyoncu, 2012; Wan vd., 2011),
- Okul (Baysal ve Başaran, 2016),
- Üniversite hocası (Tortop, 2013),
- Matematik (Gür vd., 2014; Güveli vd., 2011),
- Öğretmen (İbret vd., 2018),
- Uzaktan eğitim (Doğan ve Doğan, 2021),
- Türk eğitim sistemi (Saylık vd., 2020),
- Demokrasi (Susar Kırmızı ve Tarhan, 2020),
- Üniversite (Uğurlu, 2018),
- Göç (Türk ve Atasoy, 2020),
- Kadın akademisyen olmak (Yıldız, 2018),
- Müzik (Akça, 2019),
- Eğitim teknolojileri (Bilgiç, 2021),
- Ebeveynlik (Güneş, 2020),

gibi kavramların metaforik analizleri üzerine çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Yapılan bu çalışmalar incelendiğinde, ilahiyattan tarihe, sosyal bilimlerden fen bilimine birçok alanda Z kuşağı üzerinde araştırmalar yapıldığı görülmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Örneklemi ve Kısıtları

Çalışmanın örneklem grubunu ÇOMÜ ve MEÜ öğrencileri oluşturmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın evrenini Z kuşağı oluştururken; çalışmanın örneklemi ÇOMÜ’de (n=253) ve MEÜ’de (n=118) öğrenim görmekte olan toplam 371 öğrenci oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında ÇOMÜ öğrencilerin alanını sosyal bilimler oluştururken; MEÜ’deki öğrenciler fen ve teknik bilimler alanından seçilmiş ve araştırmaya dahil olan iki bilim dalındaki öğrencilerin siyaset kavramına ilişkin metaforik algılarının benzerlikleri ve farklılıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmadan çıkan sonuca göre yüksek öğrenim düzeyindeki öğrencilerin siyaset kavramına dair metaforik algılarının birbirinden farklı olduğu ve örneklem olarak belirlenen bu iki üniversitedeki öğrencilerin algılarında benzerlikler olsa da bölümler bazında ciddi farklılıkların olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Yöntemi

Veri toplama aracı olarak yarı-yapılandırılmış metafor formu kullanılmıştır. Çalışmaya katılan 371 öğrenciye “*siyaset*” kavramına ilişkin bilişsel algıların metaforik açıdan belirlenmesi amacıyla, “*Siyaset..... gibidir/benzerdir. Çünkü.....*” cümlesinde boş bırakılan yerleri doldurmaları istenmiştir. Uygulama sürecinde görüşme formları dağıtılmadan önce öğrencilere gerekli açıklamalar yapılmıştır. Araştırmanın

görüşme formu, hazırlama kategorilerin oluşturulması aşamalarında uzman görüşü alınmıştır. Görüşme formu oluşturulması aşamasında bir uzman görüşü, kategorilerin oluşturulması aşamasında bir uzman görüşü, araştırmanın tamamı hakkında iki uzman görüşü alınmıştır. Elde edilen verilerle içerik analizi yapılmıştır.

Araştırma için öncelikle Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nden etik kurul onayı alınmıştır. Etik Kurulu onayı alındıktan sonra araştırmaya ÇOMÜ Siyasal Bilgiler Fakültesinde öğrenim gören 253 öğrenci ve MEU Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulundan 118 öğrenci katılmıştır. Araştırmaya katılan öğrencilere katılımın gönüllülük esasına dayandığı ifade edilmiştir. Görüşme formlarının uygulanması, sürecinde bizzat araştırmacı görev almıştır ve formlar araştırmacı tarafından alanda öğrencilere uygulanmıştır. Formun doldurulması için öğrencilere 30 dakika süre verilmiştir. Z kuşağı üniversite öğrencilerinden bu süre içerisinde “*siyaset*” kavramını neye benzettiklerini ve gerekçesini yazmaları istenmiştir. Üniversite öğrencilerinin “*siyaset*” kavramına dair metaforik algıları yarı-yapılandırılmış mülakat formuna vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda, içerik analizi yapılarak ortaya koyulmuştur.

### 3.5. Araştırmanın Veri Analizi ve Güvenilirliği

Bu çalışma gerçekleştirilirken nitel araştırma modellerinden birisi olan fenomenolojik (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim araştırmalarında genellikle verilerin toplanması aşamasında görüşmeler, gözlem veya doküman analizleri tercih edilmektedir. Bunun yanında, bireylerin kavramlar hakkındaki algılarını ve bakış açılarını ortaya çıkarmak amacıyla metafor çalışmaları da kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Metafor yöntemiyle gerçekleştirilen çalışmalarda, neden ve nasıl sorularına yönelik cevaplar bulunmaya çalışılarak örneklem olarak seçilen kişilerin kavramları benzettikleri metaforların tespiti amaçlanmaktadır (Yanarates ve Yılmaz, 2020). Bunun bir sonucu olarak, elde edilen cevaplar ile anlam bütünlüğüne göre kategoriler yani temalar oluşturulmuştur. Veriler analiz edilirken frekans (f) değerleri ölçüt alınmıştır. Araştırmada kullanılan nitel araştırma yöntemi insanlar ve durumlar konusunda daha detaylı ve zengin bilgiler üretilmesine katkıda bulunmayı sağlayan bir alan açmıştır. Bunun yanında, verilerin çözümlenmesinde ise “*içerik analizi*” tekniğinden yararlanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Verilerin analizi ve yorumlanması ise 5 aşamadan oluşmaktadır (Bektaş ve Karadağ, 2013). Bu aşamalar;

- **Kodlama ve Ayıklama Aşaması:** Veriler rakamlarla kodlanmıştır (n=371). 121 “*Görüşme Formu*” ise boş bırakıldığı veya anlamsız ifadeler içerdiği için elenmiş ve değerlendirmeye alınmamıştır.
- **Örnek Metafor Derleme Aşaması:** Katılımcılar tarafından üretilen metaforlar kodlamalarla çözümlenmiş, üretilen metaforlarda benzeyenler arasında ilişki kurularak ele alınmıştır. Bu aşamada 250 metafor bulunmuştur. Bu metaforlardan %43,6’sı (n=109) MEÜ öğrencileri tarafından bulunurken; ÇOMÜ’deki öğrenciler tarafından ise %56,4 (n=141) metafor elde edilmiştir.
- **Kategori Oluşturma Aşaması:** Öğrenciler tarafından üretilen metaforlar, çünkü “.....” da yer alan gerekçelerine göre kategorilere ayrılmıştır. Bu aşamada ise toplam 15 kategori oluşturulmuştur. Bu kategorilerden %19,99’si (3) MEÜ’ne ait iken; %46,66 (7) ÇOMÜ’ye aittir. Ayrıca iki farklı üniversite öğrencileri tarafından elde edilen verilere göre oluşturulan kategorilerden beş tanesi ise (%33,33) benzer özelliklere sahip olduğu için ortak kategoride değerlendirilmiştir. Bu kategoriler ise “*mücadele etme özelliği*”, “*görünen ile gerçeğin uyuşmaması*”, “*şekil alma özelliği*”, “*değişkenlik gösterme özelliği*” ile “*güvenilir ve şeffaf olmama özelliği*”dir.
- **Geçerlik ve Güvenirlik Aşaması:** Araştırmaya toplam 371 öğrenci katılmış, elde edilen kavramlardan üst tema olarak kategoriler ve alt başlıklarda ise metaforların, kavramsal kategorileri temsil edebilirliğinin yaklaşık 2/3 oranında olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda 121 öğrencinin “*siyaset*” değeri ile ilgili “*çünkü*” kısmından sonra verdiği cevaplarda içerik olarak bir anlam oluşmadığı için ya da boş bırakıldığı için araştırma kapsamından çıkarılmıştır.
- **Elde Edilen Verilerin Bilgisayara Aktarılması:** nitel veri analizi sürecinde kodlama işlemi analizin sonraki aşamalarına yön veren ilk aşama olmasının yanında, aynı zamanda en önemli adımdır. Bu aşama berilerin azaltılması ve sunulması aşamalarının bir ön koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada gerçekleştirilen kodlama, nitel analizi başlatan ve analiz boyunca farklı aşamalarda devam eden işlemlerdir (Ragin ve Amoroso, 1995). Çalışma kapsamında elde edilen veriler formlar üzerinde düzenlendikten sonra Excel programına aktarılmıştır. Excel’de her katılımcı için bir numara sırası verilmiş ve metaforları ile gerekçeleri, öğrencilerin üniversite ve bölüm bilgileri, doğum yılları ve cinsiyetlerine ilişkin veriler işlenmiştir. Metaforlar ayrı tablolar halinde Excel de çalışılmış ve grafikler

oluşturulmuştur. Gerekçelerine göre kategorilere ayrılan metaforlar katılımcılara göre kodlanarak rapor haline getirilmiş ve alt temalar halinde Word'e aktarılmıştır.

Geçerlilik ve güvenilirlik konusu yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçların inandırıcı olmasının sağlanması ve araştırmanın inandırıcılığını artırması açısından kullanılan en önemli iki ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu araştırma gerçekleştirilirken, araştırmanın geçerliliğini sağlamada iki temel sürece dikkat edilmiştir. Bunlar;

1. Verilerin analizi sürecinin detaylı olarak açıklanmasına özen gösterilmiştir.
2. Elde edilen bulguların işleme ve yorumlanması çalışmalarında bizzat öğrencilerin kendileri tarafından yazdıkları metafor cümleleri veri kaynağına temel oluşturmuştur. Bununla birlikte, bazı öğrencilerin metafor cümleleri de doğrudan alıntı yapılarak yazılmıştır.

Araştırmada iç güvenilirliği sağlamak amacıyla iki araştırmacı araştırmanın tüm süreçlerinde birlikte çalışmış; araştırmanın problem cümlesinin yazılması, araştırma deseninin oluşturulması, çalışkanlık değeri metaforun belirlenmesi, verilerin toplanması ve elde edilen verilerin yorumlanması süreçlerinde uyum içinde çalışılmıştır (Aktepe vd., 2020:453). Miles ve Huberman (1994) tarafından ortaya konulan iç güvenilirliği sağlamak için gerekli hesaplamalar  $\Delta = C \div (C + \partial) \times 100$  formülü kullanılarak hesaplanabilir. Formülde;

$\Delta$  : Güvenirlik katsayısını,

C : Üzerinde görüş birliği sağlanan konu/terim sayısını,

$\partial$  : Üzerinde görüş birliği bulunmayan konu/terim sayısını ifade etmektedir.

İçsel tutarlılığı veren kodlama denetimine göre kodlayıcılar arası görüş birliğinin en az %70 olması beklenmektedir. Çalışmada ise bu oran %90 olarak bulunmuştur. Ayrıca araştırmaya katılan 371 üniversite öğrencisinin üniversitelerine ve cinsiyetlerine yönelik bilgileri Tablo 1'de belirtilmiştir.

**Tablo 1.** Öğrencilerin Üniversite ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

|            | Frekans (f) | Yüzde (%) |
|------------|-------------|-----------|
| ÇOMÜ/Kadın | 120         | %47,43    |
| ÇOMÜ/Erkek | 133         | %52,56    |
| Toplam     | 253         | %100      |
|            |             |           |
|            | Frekans (f) | Yüzde (%) |
| MEÜ/Kadın  | 70          | %59,32    |
| MEÜ/Erkek  | 48          | %40,67    |
| Toplam     | 118         | %100      |

Tablo 1'e göre araştırmaya 371 (%100) öğrenci katılmıştır. 371 öğrencinin %68,19'unu (253) ÇOMÜ'de öğrenim gören öğrencilerden oluşurken; %31,80'ini (118) MEU'nde öğrenim gören öğrencilerden oluşmaktadır. Tabloya göre ÇOMÜ'den 253 öğrenci katılmıştır. Bu öğrencilerden %47,43'ünü (120) kadın öğrenciler oluştururken; %52,56'sını (133) erkek öğrenciler oluşturmaktadır. MEU'nden ise 118 öğrenci katılmıştır. Bu öğrencilerden %59,32'sini (70) kadın öğrenciler oluştururken; %40,67'sini (48) erkek öğrenciler oluşturmaktadır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Üniversite öğrencilerinin “siyaset” kavramına ilişkin sahip oldukları algıların metaforlar aracılığı ile belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada öğrenciler tarafından geliştirilen metaforlardan benzer temaları içerenler aynı başlık altında bir araya getirilerek kategoriler oluşturulmuştur. Oluşturulan metaforların benzer olma durumları belirlenirken benzetme yönü esas alınmıştır (Doğan ve Doğan, 2021:15). Örneklem grubunun belirttiği metaforların hepsi araştırma problemi çerçevesinde aşağıda verilmiş ve alt problemlere ait sonuçlar incelenmiştir. Öncelikle görüşme formlarının tamamı Excell'e aktarılmış ve her bir katılımcı formuna bir sıra numarası verilmiştir. Elde edilen cinsiyet, metafor bilgisi ve doğum yılına dair veriler tablolaştırılarak ilgili başlıkların altına eklenmiştir.

**Tablo 2.** Z kuşağının Siyaset Kavramına Ait Tüm Metaforları (MEÜ)

| Form No    | Cinsiyet | Metafor Listesi      | Doğum Yılı | Form No | Cinsiyet | Metafor Listesi        | Doğum Yılı | Form No | Cinsiyet | Metafor Listesi                      | Doğum Yılı |
|------------|----------|----------------------|------------|---------|----------|------------------------|------------|---------|----------|--------------------------------------|------------|
| 21-350-287 | 3K       | Su (3)               | 2002       | 6       | K        | Kukla                  | 2003       | 29      | E        | Adana                                | 2003       |
| 308-349    | E        | Şekerli Sakız (2)    | 2003-2001  | 11      | E        | Kuru Temizleme         | 2000       | 352     | K        | Agrega                               | 2001       |
| 23-318     | 2K       | Köpek (2)            | 2002 (2)   | 338     | K        | Kuruyan Oje            | 2003       | 351     | E        | Ampul                                | 2002       |
| 17-327     | 1E, 1K   | Topa (2)             | 2000-2002  | 320     | K        | Kuruyan Ojeyi Beklemek | 2001       | 15      | E        | Araba                                | 2003       |
| 5-309      | 1E, 1K   | Satranç (2)          | 2000-2001  | 26      | E        | Kuş                    | 2002       | 297     | E        | Araba Direksiyonu                    | 2000       |
| 330-334    | 1K, 1E   | Çöp Kutusu (2)       | 2003, 1999 | 310     | E        | Labirent               | 2001       | 324     | K        | Bakteri                              | 2001       |
| 321-14     | 2K       | Çürük Elma (2)       | 2000-2001  | 19      | E        | Lastiğe Benzer         | 2002       | 290     | K        | Barbunya                             | 2003       |
| 25-286     | 2K       | Yalan (2)            | 2002       | 331     | K        | Matruşka               | 2000       | 4       | E        | Çıkarların Yürütüldüğü Sistem        | 2002       |
| 317-343    | 2K       | Kargaşa (2)          | 2003-2001  | 356     | K        | Mersin'in Yaz Mevsimi  | 2000       | 326     | K        | Kına                                 | 2000       |
| 27         | K        | Boş Teneke           | 2002       | 360     | K        | Meyveli Pasta          | 2002       | 311     | E        | Koltuk                               | 2001       |
| 16         | K        | Boş Balon            | 2001       | 294     | K        | Mum                    | 2001       | 291     | E        | Korse                                | 2003       |
| 332        | K        | Cennet Hurması       | 1998       | 293     | K        | Muz                    | 2002       | 306     | E        | Tırnağa                              | 2001       |
| 358        | E        | CHP AKP MHP          | 2003       | 362     | K        | Mürekkepli Kalem       | 2000       | 303     | E        | Ucu Açık Kalmış Elektrik Yüklü Kablo | 2001       |
| 363        | K        | Çekişmeli Boşanma    | 2000       | 325     | K        | Oje                    | 2002       | 13      | E        | Ucu Görünmeyen Çukur                 | 2002       |
| 367        | E        | Çiğköfte             | 2002       | 341     | K        | Oltaya Takılan Balık   | 2001       | 313     | K        | Uçsuz Bucaksız Deniz                 | 2002       |
| 7          | E        | Çobanlık             | 2002       | 342     | E        | Ot                     | 2002       | 20      | K        | Vazo                                 | 2002       |
| 357        | E        | Çok Giyilmiş Çorap   | 2002       | 316     | K        | Oyun                   | 2003       | 347     | E        | Yağ                                  | 2002       |
| 301        | K        | Çorap                | 2002       | 9       | E        | Ölmüş Bir Araba        | 2002       | 305     | K        | Yanardağ                             | 2000       |
| 307        | K        | Çöp                  | 2000       | 329     | E        | Para                   | 2001       | 366     | E        | Yarış Arabası                        | 2002       |
| 312        | E        | Dalda Beklemiş Meyve | 2001       | 285     | K        | Pasta                  | 2003       | 296     | K        | Yarış Oyun                           | 2002       |
| 354        | E        | Deniz                | 2000       | 361     | K        | Pizza                  | 2000       | 364     | E        | Yemek                                | 2003       |
| 12         | K        | Devlet               | 2003       | 348     | K        | Ruj                    | 2003       | 24      | K        | Erkekler                             | 2001       |
| 292        | E        | Dezenfektan          | 2001       | 353     | K        | Saç Boyası             | 2000       | 370     | K        | Evlilik                              | 2001       |
| 333        | K        | Dipsiz Kuyu          | 1998       | 299     | E        | Sanal Para             | 2000       | 345     | E        | Fosforlu Kalem                       | 2002       |
| 368        | K        | Renkler              | 2002       | 371     | E        | Savaş                  | 2001       | 322     | K        | Gökkuşağı                            | 2000       |
| 340        | E        | Doğalgaz             | 2002       | 369     | E        | Savaş Uçağı            | 2002       | 344     | K        | Gül                                  | 2000       |
| 3          | K        | Unutulmuş Tatlı      | 2003       | 336     | K        | Sıvı Madde             | 1997       | 8       | E        | Hamur                                | 2002       |
| 323        | K        | Dondurma             | 2002       | 337     | E        | Sigara                 | 2002       | 289     | K        | Hazır Meyve Suyu                     | 2001       |
| 314        | K        | Duman                | 2000       | 359     | E        | Siyasilerin Oyunağı    | 2001       | 284     | E        | Hırsızlığın Yasal Halidir            | 2002       |
| 23         | K        | Elektrikli Süpürge   | 2002       | 18      | E        | Slim                   | 2001       | 2       | K        | Hırsızlık                            | 2002       |

|     |   |                                     |      |     |   |                |      |     |   |                            |      |
|-----|---|-------------------------------------|------|-----|---|----------------|------|-----|---|----------------------------|------|
| 1   | E | İdeolojilerin Birbiri ile Çatışması | 2002 | 300 | K | Soğuk Suya     | 2002 | 335 | K | Hiçbir Şeye Benzetemiyorum | 1998 |
| 22  | K | İki Yüzlü İnsanlar                  | 2003 | 328 | E | Kavga          | 2001 | 30  | E | Şu Anki Hükümet            | 2003 |
| 304 | K | Jöle                                | 2003 | 346 | K | Sümküklü Böcek | 2001 | 319 | K | Teneke                     | 2002 |
| 288 | E | Kalitesiz Malzemeden Yapılmış Yapı  | 2000 | 295 | K | Süt            | 2000 | 315 | K | Tesbih                     | 2002 |
| 339 | E | Kanser Hücresi                      | 2000 | 302 | K | Şampuan        | 2002 | 355 | K | Kavun                      | 2003 |
| 298 | K | Kapı                                | 2000 | 365 | K | Şeker          | 2001 |     |   |                            |      |

Tablo 2’de MEU’ndeki öğrencilere ait bilgiler ve metafor listesi yer almaktadır. Araştırmaya katılan 118 öğrencinin %40,67’si (48) erkek öğrencilerden oluşurken; %59,32’si (70) kadın öğrencilerden oluşmaktadır. Öğrencilerin kadın-erkek sayısındaki nicelik farkından dolayı vermiş oldukları cevapların cinsiyet açısından değerlendirilmesi doğru sonuçlar vermeyeceği için cinsiyet değişkenine bağlı olarak analiz yapılmamıştır.

Araştırma evrenini 1998-2003 yılları arasında doğan Z kuşağı oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırmanında amacına uygun olarak Z kuşağının “*siyaset*” kavramına dair metaforik algılarının ölçülmesi aynı yaş grubundaki kişilere yapılmıştır. Bu nedenle çalışmanın da içeriğini oluşturan kısım Z kuşağının “*siyaset*” kavramına dair metaforik algıları olup; ayrıca katılımcıların yaşını analiz etme ihtiyacı duyulmamıştır.

Tablo 2’ye göre 118 öğrenci tarafından 109 farklı metafor elde edilmiştir. Elde edilen metaforlar neredeyse %93 oranında birbirinden farklı olarak bulunmuştur. 9 öğrenci dışında 109 öğrenci birbirinden farklı metaforlar kullanarak siyaset kavramını açıklamaya çalışmıştır. Ayrıca Tablo 2’de yer alan; “*barbunya, oyun, ölmüş bir araba, dolapta unutulmuş tatlı, sümküklü böcek, şu anki hükümet, tesbih, hiçbir şeye benzetemiyorum ve kapı*” metaforları gerekçeleri ile aralarında anlamlı bir ilişki kurulamadığı için temaların oluşturulmasına dâhil edilmemiştir.

**Tablo 3.** Z kuşağının Siyaset Kavramına Ait Tüm Metaforları (ÇOMÜ)

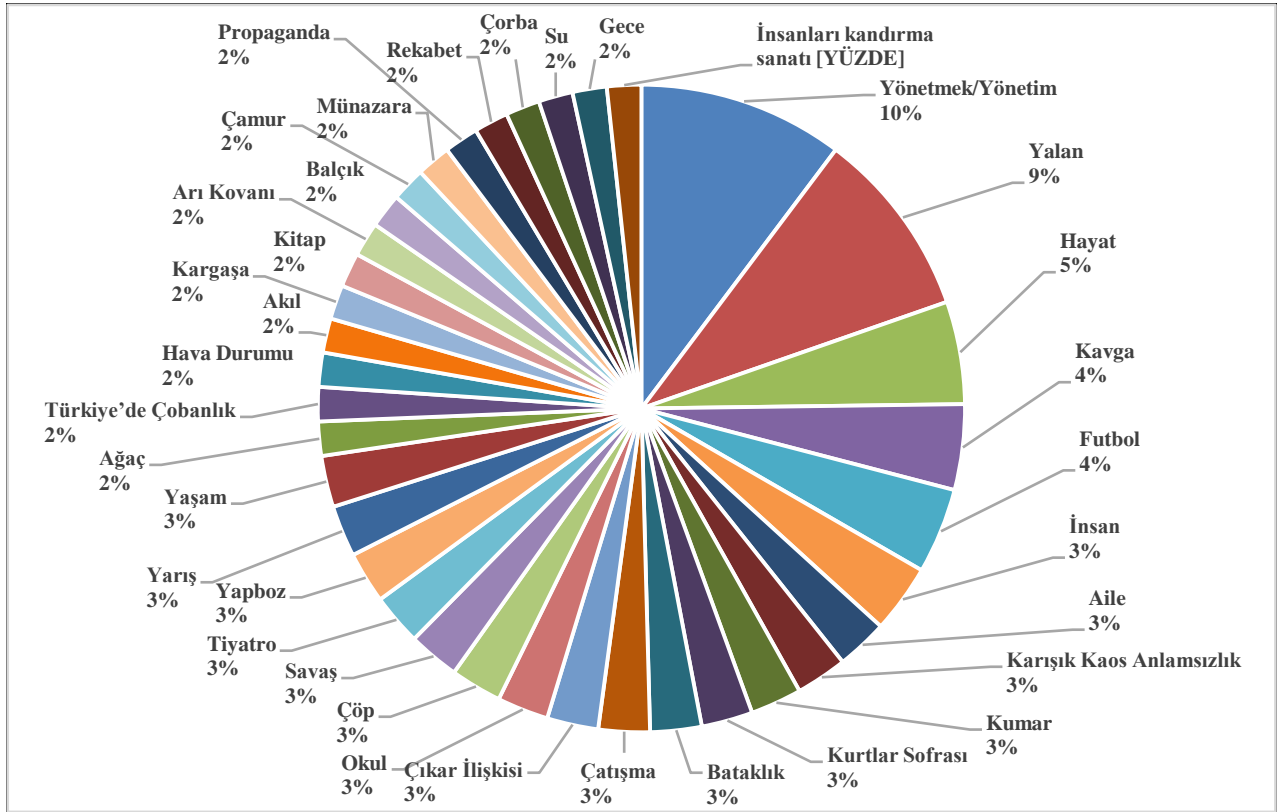
| Form No:  | C      | Metafor Listesi       | Doğum Yılı | Form No: | C | Metafor Listesi                   | Doğum Yılı | Form No: | C | Metafor Listesi           | Doğum Yılı |
|---|--------|-----------------------|------------|----------|---|-----------------------------------|------------|----------|---|---------------------------|------------|
| 118-186-141-234-235-236-237-115-233-193-281-254 | 6E, 6K | Yönetmek/ Yönetim /12 | 2002       | 152      | K | Karışık Bir Geometri Sorusu       | 2001       | 50       | K | Ağız                      | 2001       |
| 275-92-174-219-241-247-57-257-136-18-85         | 8E, 3K | Yalan (13)            | 2002       | 238      | E | Kesin İrade                       | 2002       | 41       | K | Akıntıya Kapılmak         | 1997       |
| 44-226-182-93-36-55                             | 4E, 2K | Hayat (6)             | 1999       | 258      | E | Komedi Gösterisi                  | 1999       | 37       | K | Anayasa                   | 2000       |
| 168-272-106-176-103                             | 3E, 2K | Kavga (5)             | 2001       | 221      | E | Koşudur                           | 2000       | 150      | E | Araba Mezarlığı           | 2002       |
| 138-205-246-88-91                               | 5E     | Futbol (5)            | 2001       | 274      | E | Kötü                              | 2002       | 43       | E | At Binmek                 | 2001       |
| 295-195-194-213-102                             | 3E, 1K | İnsan (4)             | 2000       | 240      | E | Lezzetsiz Güzel Görünen Bir Yemek | 2002       | 210      | K | Kavga                     | 1999       |
| 181-248-270                                     | 2E, 1K | Aile (3)              | 2002-2000  | 231      | E | Mahalle Kahvesi                   | 2001       | 48       | E | Baba Oğul                 | 1999       |
| 99-135-185                                      | 3K     | Karışık Kaos (3)      | 2001       | 86       | K | Maske                             | 2003       | 109      | K | Bakım Evi                 | 2001       |
| 266-206-38                                      | 2K, 1E | Kumar (3)             | 2001       | 215      | K | Menfaat                           | 2001       | 84       | E | Beyaz Yalanlar            | 2002       |
| 68-70-250                                       | 2K, 1E | Kurtlar Sofrası (3)   | 2000       | 137      | E | Mikrofon                          | 2001       | 124      | E | Bir Bilim Dalı            | 2003       |
| 127, 269, 69                                    | 2E, 1K | Bataklık (3)          | 2000       | 149      | E | Millet İçin Önemli Bir Mesele     | 2000       | 97       | K | Bir Ülkenin Düzen ve Uyum | 2002       |

|               |        |                                  |           |     |   |                           |      |     |   |   |      |
|---------------|--------|----------------------------------|-----------|-----|---|---------------------------|------|-----|---|---|------|
| 59-61-177     | 2K, 1E | Çatışma (3)                      | 1997      | 133 | K | Milletin Dili             | 2003 | 128 | K | Birden Çok Yemek                          | 2001 |
| 72-171-230    | K, E   | Çıkar İlişkisi (3)               | 2001      | 189 | E | Okyanus                   | 2002 | 178 | E | Birinin Masal Okuması                     | 2001 |
| 253-255-169   | 2E, 1K | Okul (3)                         | 1999      | 42  | K | Ortak Yaşam               | 2001 | 82  | K | Boş Bir Yerde Çıkan Yüksek Ses            | 2002 |
| 87-282-130    | 3K     | Çöp (3)                          | 2002      | 123 | E | Parçası Bulunmayan Yapboz | 2001 | 263 | E | Boş Ortam                                 | 2001 |
| 126 - 196-131 | K, 2E  | Savaş (3)                        | 2001      | 79  | E | Pembe Yalanlar            | 2002 | 278 | E | Bukalemun                                 | 1996 |
| 154-279-132   | 2K, 1E | Tiyatro (3)                      | 2000      | 80  | E | Pinokyo Hikâyesi          | 2001 | 145 | E | Çiçek Sulamak Gibidir                     | 2001 |
| 222-224-225   | 2K, 1E | Yapboz (3)                       | 2002      | 139 | E | Popülerlik                | 2001 | 100 | K | Çocuk                                     | 2003 |
| 121-159-283   | 2E, 1K | Yarış (3)                        | 2002      | 208 | K | Puzzle                    | 2001 | 143 | E | Daimî                                     | 2001 |
| 32-260-62     | 3E     | Yaşam (3)                        | 2000      | 203 | E | Reklam                    | 2001 | 94  | K | Dal                                       | 2001 |
| 167-207       | 2K     | Ağaç (2)                         | 2001-2002 | 83  | K | Sağlığımız                | 1999 | 74  | K | Dedikodu                                  | 2003 |
| 232-245       | 2E     | Çobanlık (2)                     | 2000      | 162 | E | Sakız                     | 2001 | 129 | K | Deniz                                     | 2001 |
| 46-252        | 2K     | Hava Durumu (2)                  | 2000      | 199 | K | Salata                    | 2001 | 251 | K | Devlet                                    | 2002 |
| 45-146        | E, K   | Akil (2)                         | 2001      | 175 | K | Sanat                     | 2001 | 148 | E | Dil Becerisi                              | 2002 |
| 204-95        | K, E   | Kargaşa (2)                      | 2000      | 262 | E | Satranç                   | 2002 | 117 | E | Doğa                                      | 2000 |
| 51-49         | E, K   | Kitap (2)                        | 2001      | 197 | K | Çürük                     | 2002 | 202 | E | Plan                                      | 2001 |
| 264-271       | 2K     | Arı Kovanı (2)                   | 2001      | 53  | E | Serengeti                 | 2000 | 157 | K | Bilinç                                    | 2002 |
| 47-105        | K, E   | Balçık (2)                       | 2001      | 216 | E | Siyah Poşet               | 1991 | 187 | E | Heykeltıraşlık ve Ressamlık               | 1996 |
| 227-228       | 2K     | Çamur (2)                        | 2000      | 191 | E | Kumar                     | 2002 | 90  | K | İğrenç                                    | 2002 |
| 60-76         | 2K     | Münazara (2)                     | 2000      | 280 | E | Şirket                    | 2001 | 229 | E | İki Cambazın Bir İpte Oynaması            | 2001 |
| 242-243       | 2E     | Propaganda (2)                   | 2001      | 164 | K | Takım ve Parti            | 2003 | 40  | K | İki Yüzlü İnsanlar                        | 2000 |
| 156-122       | E, K   | Rekabet (2)                      | 2002      | 265 | K | Tartışma                  | 2001 | 190 | K | İktidar                                   | 2001 |
| 267-125       | 2E     | Çorba (2)                        | 2002      | 67  | K | Temizlenmemiş Bir Havuz   | 2001 | 52  | K | İlişki Yaşamak Gibidir                    | 2000 |
| 201-35        | 2E     | Su (2)                           | 2000      | 66  | E | Tepeden Bakılan Manzara   | 2000 | 195 | E | İnsan İlişkileri                          | 2001 |
| 54-179        | E, K   | Gece (2)                         | 2001      | 158 | K | Terazi                    | 2003 | 78  | K | İnsanlar Siyaseti Ülkeyi Düşündüklerinden | 2000 |
| 183-160       | 2E     | İnsanları Kandırma Sanatıdır (2) | 2000      | 116 | E | Terzi                     | 2001 | 56  | E | İp Üzerinde Cambaz Olmak                  | 2001 |
| 34            | E      | Doğru Yönetilme İdeası           | 2000      | 89  | E | Ticaret                   | 2003 | 259 | K | Kalem                                     | 1999 |
| 96            | E      | Dolandırıcılık                   | 2001      | 214 | E | Topluluk Birleşmesi       | 2001 | 198 | E | Kamuya                                    | 2002 |
| 166           | K      | Döner Kapı                       | 2001      | 110 | K | Toplum                    | 2000 | 147 | K | Halterciler                               | 2002 |
| 249           | E      | Dönme Dolap                      | 1999      | 73  | K | Türkiye                   | 2002 | 101 | E | Hasta Bir Adam                            | 2002 |
| 107           | K      | Düşünce                          | 2003      | 31  | K | Uzay                      | 2001 | 200 | K | Hayatın Bir Akışı Yansıması               | 2001 |

|     |   |                                      |      |     |   |                        |      |     |   |                          |      |
|-----|---|--------------------------------------|------|-----|---|------------------------|------|-----|---|--------------------------|------|
| 151 | K | Düzen                                | 1998 | 75  | E | Üniversite Arkadaşlığı | 2003 | 39  | K | Zengin Orta Yaşlı Erkek  | 2000 |
| 58  | K | Erkeklerin Aile Reisi Olmak İstemesi | 2000 | 223 | K | Virüs                  | 2002 | 172 | K | Zıt Kutuplar             | 2003 |
| 276 | K | Girdap                               | 2001 | 81  | E | Yara                   | 2002 | 192 | E | Zor                      | 1999 |
| 163 | E | Gökkuşluğu                           | 1999 | 142 | K | Yer Altı Dünyası       | 1999 | 218 | E | Zekâ Oyunu               | 2002 |
| 273 | E | Güç                                  | 2002 | 184 | K | Güzel Aktör Olmak      | 1989 | 170 | E | Günümüzde Yapılan Yanlış | 2002 |
| 119 | K | Fikirlerini Açıkça Belli Etmek       | 2001 | 33  | K | Zehirli Bir Bal        | 1997 |     |   |                          |      |

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan kişi sayısı 253 kişidir. 253 kişinin %47,43'ünü (120) kadın öğrenciler oluştururken; %52,56'sını (133) erkek öğrenciler oluşturmaktadır. Katılımcılardan 32 kişinin görüşme formuna herhangi bir yanıt vermemesi üzerine değerlendirmeye alınmamıştır. 222 kişiden elde edilen metaforlar tablolştırılmıştır. 222 Katılımcının vermiş olduğu cevaplara göre oluşturulan Tablo 3'de görüldüğü üzere birbirinden farklı toplam 141 metafor elde edilmiştir. MEÜ, öğrencilerinden farklı olarak ÇOMÜ öğrencilerinin ortak belirlediği metaforların çok olduğu görülmektedir. Bu metaforlara dair detaylı bilgi Şekil 1'de yer almaktadır.

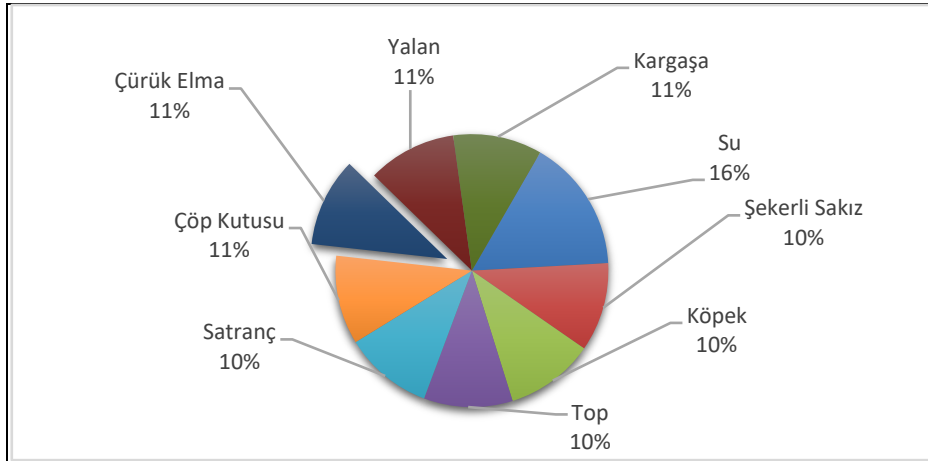
Şekil 1. ÇOMÜ "Siyaset" Kavramına İlişkin En Sık Kullanılan Metafor Listesi



Şekil 1'e göre kendini tekrar eden metaforlar içerisinde 12 kişi ile en çok kullanılan metafor "siyaset" kavramının yönetime benzetilmesidir. 11 kişi ile en çok kullanılan bir diğer metafor ise "Yalan" iken; 6 kişi "hayat", 5 kişi "futbol", 5 kişi "Kavga", 4 kişi "İnsan", 3 kişi "Aile", 3 kişi "Yaşam", 3 kişi "Kumar", 3 kişi "Kurtlar Sofrası", 3 kişi "Savaş", 3 kişi "Okul", 3 kişi "Tiyatro", 3 kişi "Çıkar İlişkisi", 3 kişi "Bataklık", 3 kişi "Çatışma", 3 kişi "Çöp", 3 kişi "Karışık Kaos Anlamsızlık", 3 kişi "Yapboz", 3 kişi "Yarış", 2 kişi "Ağaç", 2 kişi "Arı Kovanı", 2 kişi "Akıl", 2 kişi "Balçık", 2 kişi "Çamur", 2 kişi "Çorba", 2 kişi "Gece", 2 kişi "Hava Durumu", 2 kişi "İnsanları Kandırma Sanatı", 2 kişi "Kargaşa", 2 kişi "Kitap", 2 kişi "Münazara", 2 kişi "Propaganda", 2 kişi "Rekabet", 2 kişi "Su", 2 kişi "Türkiye'de Çobanlık" metaforunu kullanmıştır.



Şekil 2. MEÜ “Siyaset” Kavramına İlişkin En Sık Kullanılan Metafor Listesi



Şekil 2’ye göre bazı metaforlar ise birden fazla kişi tarafından kullanılmıştır. Bu metaforlar ise “su (3), çöp kutusu (2), satranç (2), şekerli sakız (2), yalan (2), köpek (2), top (2), çürük elma (2), kargaşa (2)” kavramlarıdır.

Siyaset kavramına yönelik elde edilen verilerden farklı kategoriler oluşturulmuştur. Bu kategorilerin yer aldığı cevaplar tablolar halinde verilerek yorumlanmıştır. Çanakkale ve MEÜ’ndeki öğrencilerin gerekçelerine göre oluşturulan kategoriler 15 temada toplanmıştır. Bu temalar (MEÜ için); “siyasetin bozulma özelliği”, “kalıcı olmama yönü” ve “zarar verme/olumsuz etkileme yönü” iken, (ÇOMÜ için); “iletişim”, “yalan söyleme yönü”, “yönetme özelliği”, “birlik/beraberlik içerisinde güçlü olma özelliği”, “çıkar temelli olma”, “siyasetin gerekliliği”, “ideolojik bakış açısı” ile (MEÜ-ÇOMÜ için ortak); “mücadele etme özelliği”, “görünen ile gerçeğin uyumsuzluğu”, “şekil alma özelliği”, “değişkenlik gösterme özelliği” ve “güvenilir ve şeffaf olmama özelliği” şeklinde belirlenmiştir.

Toplam 15 temanın 3 teması MEÜ öğrencilerinin verilerinden oluşurken; 7 tema ÇOMÜ öğrencilerinin verdiği cevaplardan oluşturulmuştur. Diğer 5 tema ise her iki üniversiteden elde edilen verilere göre ortak gerekçelere sahip olanlardan oluşturulmuştur.

#### 4.1. Mersin Üniversitesi (MEÜ) Verileri Analizi

Çalışma kapsamında MEÜ’nden araştırmaya katılan 118 öğrencinin görüşme formları incelendiğinde verdikleri yanıtlardan toplam 8 tema oluşturulmuştur. Bu temalardan 3’ü diğer temalardan ayrı değerlendirilmiş olup; 5 tema ÇOMÜ verileri ile ortak tema olarak belirlenmiştir. Ortak temalara ait metafor ve gerekçeler araştırmanın “Ortak Temalar” bölümünde detaylı olarak incelenmiştir. Ortak temalar dışında kalan 3 tema ise “siyasetin bozulma özelliği, kalıcı olmama yönü ve zarar verme/olumsuz etkileme yönü” şeklinde belirlenmiştir.

##### 4.1.1 Tema 1: Siyasetin Olumsuz Etkilemesi ve Zarar Verme Yönü

Araştırmaya katılan öğrencilerin vermiş olduğu cevaplara göre siyasetin “zarar verme ve olumsuz etkileme” kategorisinde değerlendirilen toplam 9 görüşme formu vardır. Bu formlardan hareketle hazırlanan Tablo 4’de, katılımcılar tarafından belirtilen metaforlar ve gerekçeleri detaylı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Siyasetin Zarar Verme / Olumsuz Etkileme ile İlgili Metaforlar ve Gerekçeleri

| Form No: | Cinsiyet | Doğum Yılı | Metafor                              | Gerekçesi   |
|----------|----------|------------|--------------------------------------|---|
| 14       | K        | 2001       | Çürük elma                           | Elmanın en güzel yeri yedikten sonra gelir          |
| 300      | K        | 2002       | Soğuk suya                           | Çok içersen boğazın ağrır                           |
| 303      | E        | 2001       | Ucu açık kalmış elektrik yüklü kablo | Dokunursan çarpar                                   |
| 324      | K        | 2001       | Bakteri                              | Bazı bakteriler insanlara zarar verir               |
| 339      | E        | 2000       | Kanser hücresi                       | Sinsi sinsi yayılır işliyor içimize                 |
| 347      | E        | 2002       | Yağ                                  | Yemeğe az koysan dibi tutar çok koysan yemek yenmez |
| 355      | K        | 2003       | Kavun                                | Çok yiyince boğazım şişmiş gibi hissederim          |
| 356      | K        | 2000       | Mersin'in yaz mevsimi                | Yapış yapış çekilir gibi değil                      |
| 364      | E        | 2003       | Yemek                                | Ekşiyince yiyemezsin                                |

Tablo 4'e göre katılımcılar siyaseti "*çürük elma, soğuk su, ucu açık kalmış elektrik yüklü kablo, bakteri, kanser hücresi, yağ, kavun, Mersin'in yaz mevsimi ve yemek*" metaforlarını kullanarak açıklamıştır. Katılımcıların metaforlarına bağlı olarak belirttikleri gerekçeler incelendiğinde siyasetin olumsuz etkilediğini ve zarar verme yönünün olduğunu ifade etmek mümkündür.

#### 4.1.2. Tema 2: Siyasetin Kalıcı Olmama Yönü

Araştırmaya katılan öğrencilerin vermiş olduğu cevaplara göre siyasetin "*siyasetin kalıcı olmama yönü*" kategorisinde değerlendirilen toplam 13 görüşme formu vardır. Bu formlardan hareketle hazırlanan Tablo 5'te, katılımcılar tarafından belirtilen metaforlar ve gerekçeleri detaylı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Siyasetin Kalıcı Olmaması ile İlgili Metaforlar ve Gerekçeleri

| Form No: | Cinsiyet | Doğum Yılı | Metafor                | Gerekçesi   |
|----------|----------|------------|------------------------|---|
| 292      | E        | 2001       | Dezenfektan            | Önce biraz serinletir ama kısa süre sonra yine aynı |
| 16       | K        | 2001       | Boş balon              | İğne batırınca pof diye söner                       |
| 294      | K        | 2001       | Mum                    | Bir süreden sonra erir ve söner                     |
| 301      | K        | 2002       | Çorap                  | Bir süre sonra kullanılmaz hale gelir               |
| 320      | K        | 2001       | Kuruyan ojeyi beklemek | Bir yere dokununca silinir                          |
| 323      | K        | 2002       | Dondurma               | Güneşte erimesi gibidir yalanların ortaya çıkması   |
| 325      | K        | 2002       | Oje                    | Bir süre sonra kurur                                |
| 326      | K        | 2000       | Kına                   | Günler ilerledikçe etkisi azalır                    |
| 338      | K        | 2003       | Kuruyan oje            | Kuruyunca hiçbir işe yaramıyor şimdiki siyaset gibi |
| 345      | E        | 2002       | Fosforlu kalem         | Çok kullanınca bir işe yaramıyor çöp olmaktan başka |
| 353      | K        | 2000       | Saç boyası             | Bir süre sonra etkisi bitiyor                       |
| 354      | E        | 2000       | Deniz                  | Fazla dalarsan seni boğar                           |
| 365      | K        | 2001       | Şeker                  | Önce güzel sonra ağızda yapış yapış bir tat bırakır |

Tablo 5'e göre katılımcılar siyaseti "*dezenfektan, boş balon, mum, çorap, kuruyan ojeyi beklemek, dondurma, oje, kına, kuruyan oje, fosforlu kalem, saç boyası ve deniz*" metaforlarıyla açıklamıştır. Çalışmada elde edilen verilere göre siyasetin insan hayatında belirli dönemlerde var olduğunu ve diğer dönemlerde insan hayatında kalıcı olmadığını ifade eden 13 cevap vardır. Katılımcıların gerekçelerine bakıldığında siyasetin kalıcı olmadığını, "*bir süre sonra etkisi bitiyor*" (353, K, 2000) ya da "*iğne batırınca pof diye söner*" (16, K, 2001) örnekleriyle açıklamak mümkündür.

#### 4.1.3. Tema 3: Siyasetin Bozulma Özelliği

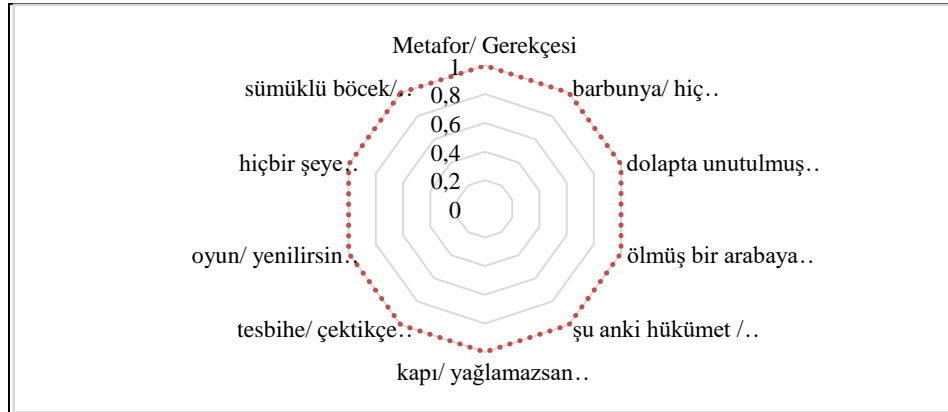
Çalışmada elde edilen verilere göre siyasetin “bozulma”, şekil değiştirme veya süreç içerisinde pejoratif anlamda değişikliğe uğrama yönünün olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerden 8’inin metafor ve gerekçeleri Tablo 6’da gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Siyasetin Bozulma Özelliği ile İlgili Metaforlar ve Gerekçeleri

| Form No: | Cinsiyet | Doğum Yılı | Metafor              | Gerekçesi   |
|----------|----------|------------|----------------------|---|
| 308      | E        | 2003       | Şekerli sakız        | Çiğnedikçe tadı bozulur                                 |
| 311      | E        | 2001       | Koltuk               | Kullandıkça eskitir ve yıpratırız                       |
| 312      | E        | 2001       | Dalda beklemiş meyve | Çok beklerse dalda alıç bile çürür                      |
| 321      | K        | 2000       | Çürük elma           | Her seferinde çürük çıkıyor                             |
| 349      | E        | 2001       | Şekerli sakız        | Çiğnedikçe tadı bozulur                                 |
| 351      | E        | 2002       | Ampul                | Zamanı dolunca bozulur                                  |
| 20       | K        | 2002       | Vazo                 | Çarptığında tuz buz olur                                |
| 295      | K        | 2000       | Süt                  | Son kullanma tarihi gelince kullanmayın zehirler insanı |

Tablo 6’ya göre araştırmaya katılan kişilerin metaforları; “şekerli sakız, koltuk, dalda beklemiş meyve, çürük elma, şekerli sakız, ampul, vazo ve süt” şeklindedir. Metaforlara bağlı olarak geliştirdikleri gerekçeler incelendiğinde siyaseti “şekerli sakıza benzeten” 308E, “çiğnedikçe sakızın tadının bozulduğunu” ifade ederken; siyasetinde aktif olarak kullanıldığında zamanla bozulmaların olacağını metaforik anlatımla açıkladığını ifade etmek mümkündür.

**Şekil 3.** Değerlendirme Dışında Kalan Bazı Metaforlar ve Gerekçeleri



MEÜ’ndeki öğrencilerin “siyaset” kavramına dair metaforik algıları tablolar halinde önceki sayfalarda gösterilmiştir. Şekil 3’te ise 9 öğrenci tarafından oluşturulan metaforlar ve gerekçeleri gösterilmiştir. Ancak oluşturulan 9 metafor ve gerekçeleri arasında anlamlı bir ilişki kurulamadığı için herhangi bir kategori içerisinde değerlendirilememiştir. Bunlar;

- “Siyaset sümüklü böceğe benzer. Çünkü midemi bulandırıyor” (346, Kadın, 2001).
- “Siyaseti hiçbir şeye benzetemiyorum. Çünkü ilgi alanım değil” (335, Kadın, 1998).
- “Siyaset oyuna benzer. Çünkü yenilirsen ağlarsın” (316, Kadın, 2003).
- “Siyaset tesbihe benzer. Çünkü çektikçe Allah dersin” (315, Kadın, 2002).
- “Siyaset kapıya benzer. Çünkü yağlamazsan gıcırda” (298, Kadın, 2000).
- “Siyaset şu anki hükümete benzer. Çünkü çok şükür kötünün iyisiyiz” (30, Erkek, 2003).
- “Siyaset ölmüş bir arabaya benzer. Çünkü satın aldın mı elinde kalır” (9, Erkek, 2002).
- “Siyaset dolapta unutulmuş tatlıya benzer. Çünkü çok seversen onu unutursun” (3, Kadın, 2003).

- “Siyaset barbunyaya benzer. Çünkü hiç sevmiyorum tadını” (290, Kadın, 2003).

## 4.2. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Verileri Analizi

Araştırmanın bu kısmında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi öğrencilerinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılan 253 öğrencinin verdiği cevaplara göre 12 tema belirlenmiştir. Bu temalardan 7’si diğer temalardan ayrı değerlendirilmiş olup; 5 tema MEÜ verileri ile ortak tema olarak belirlenmiştir. Ortak temalara ait metafor ve gerekçeler araştırmanın “Ortak Temalar” bölümünde detaylı olarak incelenmiştir. Ortak temalar dışında kalan 7 tema ise; “iletişim, yalan söyleme yönü, yönetme özelliği, birlik/beraberlik içerisinde güçlü olma özelliği, çıkar temelli olma, siyasetin gerekliliği ve ideolojik bakış açısı” şeklinde ifade edilebilir.

### 4.2.1. Tema 1: İletişim

Araştırmaya katılan öğrencilerin “siyaset” kavramına dair vermiş oldukları cevaplara göre metaforlar ve gerekçeleri incelendiğinde oluşturulan ilk tema iletişim olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda verilen yanıtlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Siyasetin İletişim Özelliği ile İlgili Metaforlar ve Gerekçeleri

| Form No: | Cinsiyet | Doğum Yılı | Metafor                        | Gerekçesi                                       |
|----------|----------|------------|--------------------------------|---|
| 50       | K        | 2001       | Ağız                           | Hiç susmaz                                      |
| 137      | E        | 2001       | Mikrofon                       | Günümüz siyasetinde önüne gelen konuşuyor       |
| 188      | K        | 2000       | İnsanlar                       | Ağzı olan konuşur                               |
| 203      | E        | 2001       | Reklam                         | Kim daha iyi pazarlarsa o kazanır               |
| 76       | K        | 2001       | Münazara                       | Ağzı iyi laf yapan kazanır                      |
| 119      | K        | 2001       | Fikirlerini açıkça belli etmek | Kişi kendi fikrini dile getirebilir             |
| 178      | E        | 2001       | Birinin masal okuması          | Siyasetçilerin diksiyon ve hitabeti kuvvetlidir |

Tablo 7’ye göre araştırmaya katılan 7 öğrenci siyaset kavramını “ağız, mikrofon, insanlar, reklam, münazara, fikirlerini açıkça belli etmek ve birinin masal okuması” metaforları ile açıklamıştır. Bu metaforlara bağlı olarak ifade ettikleri gerekçeler ise siyasette iletişimin çok önemli olduğunu göstermektedir. Örneğin “Siyaset münazaraya benzer. Çünkü ağzı iyi laf yapan kazanır” (79, Kadın, 2001), yanıtı etkili iletişime örnek olarak verilebilir. Tablo 7 haricinde siyasetin doğrudan olmasa da dolaylı olarak iletişim yönünü gösteren veriler elde edilmiştir. Buna göre;

- Siyasetin etkileyici olma özelliği vardır. Örneğin:
  - “Siyaset dil becerisi ve insanı kandırmaya benzer. Çünkü insanları kendi tarafına çekmek ve dil becerisi için lazımdır” (148, Erkek, 2002).
- Siyasetin çatışmacı olma özelliği vardır. Örneğin:
  - “Siyaset yaşamsal edimlerin yansımaları gibidir. Çünkü hayattaki çatışmaların tümü gibi politika sahnesinde eylemlerin göstergesidir” (62, Erkek, 2001).
  - “Siyaset kavgaya benzer. Çünkü her zaman zıt karışıklıklar çıktığı için insanlar birbirine düşer” (168, Erkek, 2001).
  - “Siyaset zıt kutuplar gibidir. Çünkü öyle olmadığını bildiğin bir şeyi bile gereksiz eleştirirsin” (172, Kadın, 2003).
  - “Siyaset kavga gibidir. Çünkü herkes siyasette belli bir görüşü savunurken tartışır” (176, Kadın, 2001).
  - “Siyaset çatışmaya benzer. Çünkü sürekli itişirler” (177, Erkek, 2001).
  - “Siyaset tartışmaya benzer. Çünkü farklı görüşler tartışır” (265, Kadın, 2001).
  - “Siyaset kargaşaya benzer. Çünkü sürekli tartışma çıkar” (204, Kadın, 2000).

#### 4.2.2. Tema 2: Yalan Söyleme Yönü

Araştırmaya katılan öğrencilerin vermiş oldukları cevaplara göre oluşturulan ikinci tema ise “*siyaset*” kavramının yalan söyleme özelliği ile ilgili olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda verilen yanıtlar tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8.** Siyasetin Yalan Söyleme Özelliği ile İlgili Metaforları ve Gerekçeleri

| Form No | Cinsiyet | Doğum Yılı | Metafor                   | Gerekçesi  |
|---------|----------|------------|---------------------------|--|
| 33      | K        | 1997       | Zehirli bir bal           | Yalan dolan makara içerir  |
| 55      | E        | 2000       | Hayat                     | Yalan söylemeyi beceren siyasette kalır                                    |
| 57      | E        | 2000       | Yalan makinası            | Önüne gelen doğru söylediğini sanıp makine gibi milleti kandırmaya çalışır |
| 79      | E        | 2002       | Pembe yalanlar            | Daha iyi yalan atanın kazandığı bir şeydir                                 |
| 80      | E        | 2001       | Pinokyo hikâyesi          | Yalan çoktur   |
| 84      | E        | 2002       | Beyaz yalanlar            | Gerektiği yerde iyi amaçla kullanılabilir                                  |
| 92      | E        | 2002       | Yalan                     | Herkes söyler  |
| 96      | E        | 2001       | Dolandırıcılık            | Hep kandırılıyorum   |
| 102     | E        | 1999       | İnsan                     | İnsan ve yalan bir bütündür  |
| 136     | E        | 2002       | Yalan sanatı              | Kandıran kazanır   |
| 170     | E        | 2002       | Günümüzde yapılan yanlış  | Siyaset yapacak kadar dürüst değil   |
| 174     | K        | 2000       | Yalan                     | Her şey menfaat  |
| 180     | E        | 2001       | Yalanlar                  | Herkes yalan söyler  |
| 183     | E        | 2000       | İnsanları kandırma sanatı | Hep yalan söyleyenler kazanır  |
| 219     | E        | 2001       | Yalan                     | Yalan sanattır   |
| 241     | E        | 2000       | Yalan                     | Yalansız olmaz   |
| 243     | E        | 2002       | Propaganda                | Yalandır   |
| 250     | E        | 2000       | Kurtlar sofrası           | En güzel yalanı söyleyen kazanır   |
| 257     | K        | 2002       | Yalan mekanizması         | Siyasetçiler yalancı   |
| 275     | E        | 2002       | Yalan                     | İyi söyleyen kazanır   |
| 105     | E        | 2001       | Balçık                    | Çamur atma işidir  |

Tablo 8’e göre araştırmaya katılan 21 öğrenci siyasetin gerçekdışı beyanlarda bulunduğunu, bu yönde bir algının olduğunu ve kişileri yanılttığını ifade eden metaforlar ve gerekçeler oluşturmuştur. Buna göre “*zehirli bir bal, hayat, yalan makinası, pembe yalanlar, pinokyo hikâyesi, beyaz yalanlar, yalan (6), dolandırıcılık, insan, yalan sanatı, günümüzde yapılan yanlış, insanları kandırma sanatıdır, propaganda, kurtlar sofrası, yalan mekanizması ve balçık*” metaforları elde edilmiştir. Elde edilen bu metaforların gerekçelerine bakıldığında ise katılımcıların vermiş oldukları cevapların ortak noktası; siyasetin gerçekdışı ifadeler içeriyor olması ve yalan beyanların siyasette yaygın olarak tercih ediliyor olmasıdır.

#### 4.2.3. Tema 3: Yönetme Özelliği

Araştırmaya katılan öğrencilerin vermiş oldukları cevaplara göre oluşturulan üçüncü tema “*siyaset*” kavramının yönetme özelliği ile ilgili olarak belirlenmiştir. Yönetim, belirli bir amaç veya amaçları gerçekleştirmek için iş birliği içinde yürütülen bir grup faaliyetidir (Eryılmaz, 2015:3). Bu bağlamda siyasetin yönetim veya yönetmek ile ilgili metaforları Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Siyasetin Yönetme ile İlgili Metaforları ve Gerekçeleri

| Form No | Cinsiyet | Doğum Yılı | Metafor                    | Gerekçesi  |
|---------|----------|------------|----------------------------|--|
| 175     | K        | 2001       | Sanat                      | Herkesin işi değil   |
| 37      | K        | 2000       | Anayasaya                  | Yönetimini anlamayan yönetemez                             |
| 43      | E        | 2001       | At binmek                  | Mekanizmayı kontrol etmek yol                              |
| 118     | E        | 2002       | Yönetmek                   | Karar alırsın  |
| 186     | E        | 2000       | Yönetim                    | Sonucunda kararlar alınır                                  |
| 281     | E        | 2000       | İnsanları yönlendirebilmek | Bazen yalanda olsa insanları etki altına alabilmek gerekli |
| 279     | K        | 2001       | Tiyatro                    | Herkes baş tarafından kendisine biçilen role bürünür       |
| 280     | E        | 2001       | Şirket                     | En az işi yapan en çok saray alır                          |
| 141     | K        | 2000       | Yönetim                    | Yönetim için gereklidir                                    |
| 254     | E        | 2001       | Hükmetme                   | İnsanlara istediği gibi hükmediyor                         |
| 256     | K        | 2001       | TBMM                       | Devlet işlerini düzenler ve yürütür                        |
| 273     | E        | 2002       | Güç                        | Elinde bulunduran güç sahibi olur                          |
| 270     | K        | 2001       | Aile içi davranış          | Babam ne derse o olur onu devirmek biraz zordur            |

Tablo 9'a göre siyasetin yönetme ile ilgili metaforları “*sanat, anayasaya, at binmek, yönetmek, yönetim (2), insanları yönlendirebilmek, tiyatro, şirket, hükmetme, TBMM, güç ve aile içi davranış*” şeklinde belirlenmiştir. Tablo 9'a göre 12 farklı metafor elde edilse de gerekçeleri incelendiğinde siyasetin yönetme özelliğinin ortak gerekçe olduğu değerlendirilmiştir. Siyasetin yönetme özelliğinin, araştırmaya katılan Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümü öğrencileri tarafından en çok kullanılan tema olması da bölümde okutulan derslerin içeriği ile ilgili olduğu söylenebilir. Örneğin Heywood (2013), Siyaset adlı kitabında siyasetin “*hükümet etme sanatı*” olduğunu açıklamaktadır.<sup>1</sup> “*Siyaset hükmetmeye benzer. Çünkü insanlara istediği gibi hükmeder*” (254, Erkek, 2001) yanıtı Heywood'un tanımına örnek olarak verilebilir.

#### 4.2.4. Tema 4: Birlik/Berberlik İçerisinde Güçlü Olma Özelliği

Araştırmaya katılan öğrencilerin vermiş oldukları cevaplara göre oluşturulan dördüncü tema “*siyaset*” kavramının birlik/berberlik içerisinde güçlü olma özelliği ile ilgili olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda verilen yanıtlar Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Siyasetin Birlik/Berberlik İçerisinde Güçlü Olma Özelliği ile İlgili Metaforları ve Gerekçeleri

| Form No: | Cinsiyet | Doğum Yılı | Metafor             | Gerekçesi   |
|----------|----------|------------|---------------------|---|
| 167      | K        | 2002       | Ağaç                | Köklenir ve büyür   |
| 42       | K        | 2001       | Ortak yaşam         | İnsanların bir arada yaşamak için oluşturdukları bir oluşturu |
| 110      | K        | 2000       | Toplama             | İnsanlarla var olur   |
| 214      | E        | 2001       | Topluluk birleşmesi | Topluluklar birleşir yapar                                    |
| 224      | K        | 2002       | Yapboz              | Birleşmesi gerekir, parçalanırsa vatan yok olur               |
| 225      | E        | 2000       | Yapboz              | Birleşen parçaları var  |
| 264      | K        | 2001       | Arıkovanı           | Bir düzen ve işleyiş içinde olmalıdır                         |
| 271      | K        | 2001       | Arıkovanı           | Birden çok kişinin fikri ve düşüncesiyle oluşur               |

Tablo 10'a göre siyaset “*ağaç, ortak yaşam, toplama, topluluk birleşmesi yapboz (2), arıkovanı (2)*” metaforları ile ifade edilmiştir. Buna göre siyaset, birlik ve beraberlik içerisinde güçlü olmayı gerektirir. Örneğin “*Siyaset ağaç gibidir. Çünkü köklenir ve büyür*” (167, Kadın, 2002) Bir diğer örneğe göre “*Siyaset ortak yaşama benzer. Çünkü insanların bir arada yaşamak için oluşturdukları bir oluşturu*” (42, Kadın, 2001). Tablo 10'da yer alan cevapların dışında siyasetin birlik/berberlik ve güçlü olma temasının alt temaları olarak “*siyasetin dengeli olma özelliği, destek görme ihtiyacı ve ortak amaç özelliği*” belirlenmiştir.

1 Ayrıntılı bilgi için bkz: Heywood, 2013:23.

- Siyasetin dengeli olma özelliği vardır. Örneğin:
  - “Siyaset İlişki yaşamak gibidir. Çünkü bir taraf hep üstünlük kurmaya çalışsa da her koşulda eşitken ilişki daha sağlıklı olur” (52, Kadın, 2000).
  - “Siyaset terazi gibidir. Çünkü bir tarafa fazla yüklenilirse diğer taraf havada kalır” (158, Kadın, 2003).
- Siyasetin destek görme ihtiyacı vardır. Örneğin:
  - “Siyaset zengin orta yaşlı erkek işine benzer. Çünkü paralı ve yaşlı değilsen siyasete giremezsin girsene bile hayatta kalamazsın” (39, Kadın, 2000).
  - “Siyaset labirent gibidir. Çünkü bazen içinden çıkmak mümkün değil rehber ihtiyacı duyarsın” (310, Erkek, 2001).
- Siyasetin ortak amaç özelliği vardır. Örneğin:
  - “Siyaset okula benzer. Çünkü okula gelen herkesin bir amacı vardır” (169, Erkek, 2002).
  - “Siyaset aile gibidir. Çünkü hep bir paydada buluşulur” (181, Erkek, 2002).
  - “Siyaset evliliğe benzer. Çünkü ortak bir amaç için çalışırlar: mutluluk” (370, Kadın, 2001).

#### 4.2.5. Tema 5: Çıkar Temelli Olma

Araştırmaya katılan öğrencilerin vermiş oldukları cevaplara göre oluşturulan beşinci tema “siyaset” kavramının çıkar temelli olma özelliği ile ilgili olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda verilen yanıtlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11.** Siyasetin Çıkar Temelli Olması ile İlgili Metaforları ve Gerekçeleri

| Form No: | Cinsiyet | Doğum Yılı | Metafor                        | Gerekçesi                              |
|----------|----------|------------|--------------------------------|--|
| 68       | K        | 2000       | Kurtlar sofrası                | Zayıf olan her zaman kaybeder          |
| 70       | E        | 2000       | Kurtlar sofrası                | Her zaman yalnızsındır                 |
| 72       | K        | 2001       | Çıkar ilişkisi                 | Çıkarı olmayanın işi olmaz             |
| 75       | E        | 2003       | Üniversite arkadaşlığı gibidir | Çıkara dayanır                         |
| 85       | E        | 2002       | Yalanlarla dolu bir dünya      | Herkes kendi çıkarı için davranır      |
| 171      | E        | 2001       | Çıkar ilişkisi                 | Herkes kendini düşünür                 |
| 215      | K        | 2001       | Menfaat                        | İşinize en çok yarayan şeyi yaparsınız |
| 230      | E        | 2000       | Ekmek kapısına                 | Kendi çıkarları doğrultusunda çalışır  |
| 242      | E        | 2001       | Propaganda                     | Sesi yükselen kazanır                  |
| 272      | K        | 2001       | Kavga                          | Herkes kendi çıkarı için davranır      |
| 89       | E        | 2003       | Ticaret                        | Parayı veren düdüğü çalar              |
| 195      | E        | 2001       | İnsan ilişkileri               | Denge ve çıkarlarda oluşur             |

Tablo 11’e göre metaforlar “kurtlar sofrası (2), çıkar ilişkisi (2), üniversite arkadaşlığı, yalanlarla dolu bir dünya, menfaat, ekmek kapısı, propaganda, kavga, ticaret ve insan ilişkileri” şeklinde ifade edilmiştir. Metaforlara bağlı geliştirilen gerekçeler incelendiğinde ise siyasetin çıkar temelli olması ile ilgili olduğu çıkarımına varılmıştır. Siyasetin çıkar temelli olmasına ilişkin “Siyaset çıkar ilişkisine benzer. Çünkü herkes kendini düşünür” (171 Erkek, 2001), “Siyaset ekmek kapısına benzer. Çünkü Kendi çıkarları doğrultusunda çalışır” (230, Erkek, 2000), “Siyaset menfaate benzer. Çünkü İşinize en çok yarayan şeyi yaparsınız” (215, Kadın, 2001) verilebilecek örneklerden bazılarıdır. Siyasetin çıkar temelli olmasının yanında iktidar olma isteği, rekabetçi olma özelliği ve bağımlılık özelliği de vardır.

- Siyasetin iktidar olma isteği vardır. Örneğin:
  - “Siyaset serdengeçti gibidir. Çünkü herkes birbirinin açığını arayıp boşluğunda devirir” (53, Erkek, 2000).
  - “Siyaset yarışa benzer. Çünkü herkes ülkenin başına geçmeye çalışır” (121, Erkek, 2002).

- “Siyaset savaşa benzer. Çünkü günümüzde siyasetçiler iktidar olmak için bir savaş içerisindedirler” (126, Kadın, 2001).
- “Siyaset savaşa benzer. Çünkü herkes karşı tarafa hükmederek yönetmek ister” (131, Erkek, 1999).
- Siyasetin rekabetçi olma özelliği vardır. Örneğin:
  - “Siyaset rekabete benzer. Çünkü güvenli şeyler rekabetten doğar” (156, Erkek, 2002).
  - “Siyaset yarışmak gibidir. Çünkü farklı rakiplerin birinci olmak için en iyi olma çabası gösterirler” (159, Erkek, 2002).
  - “Siyaset takım ve parti gibidir. Çünkü takımlarda görüş belirtir ve kazanmak isterler” (164, Kadın, 2003).
- Siyasetin bağlılık özelliği vardır. Örneğin:
  - “Siyaset futbola benzer. Çünkü aşırı parti fanatiği olanlar vardır. Tıpkı takım tutar gibi” (138, Erkek, 2001).

#### 4.2.6. Tema 6: Siyasetin Gerekliliği

Araştırmaya katılan öğrencilerin vermiş oldukları cevaplara göre oluşturulan altıncı tema “siyaset” kavramının gerekliiliği ile ilgili olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda verilen yanıtlar Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12.** Siyasetin Gerekliliği ile İlgili Metaforlar ve Gerekçeleri

| Form No | Cinsiyet | Doğum Yılı | Metafor                       | Gerekçesi                                    |
|---------|----------|------------|-------------------------------|--|
| 48      | E        | 1999       | Baba oğul                     | Zorunlu kurulan ilişkidir                    |
| 49      | K        | 2001       | Kitap                         | Okumazsak öğrenemeyiz                        |
| 83      | K        | 1999       | Sağlığımız                    | Olmasa eksik kalır düzen bozulur             |
| 133     | K        | 2003       | Milletin dili                 | Bir ülkede siyaset olmazsa o ülke gelişemez  |
| 149     | E        | 2000       | Millet için önemli bir mesele | Milletin geleceği yaşamı ona bağlı           |
| 151     | K        | 1998       | Düzen                         | Varlığı olmayan bir dünya düşünülemez        |
| 157     | K        | 2002       | Her toplumun bilinçlenmesine  | Siyaset olmazsa haklarımızı koruyamayız      |
| 182     | E        | 2001       | Hayat                         | Hayatı idame ettirebilmek için siyaset gerek |
| 201     | E        | 2000       | Su                            | Olmazsa olmaz                                |
| 251     | K        | 2002       | Devlet                        | Siyaset olmazsa iyi bir devlet olmaz         |
| 124     | E        | 2003       | Bir bilim dalı                | Hayatımızın en büyük parçasıdır              |

Tablo 12’ye göre metaforlar “baba oğul, kitap, sağlığımız, milletin dili, millet için önemli bir mesele, düzen, her toplumun bilinçlenmesine, hayat, su, devlet ve bir bilim dalı” şeklinde belirlenmiştir. Metaforlara bağlı oluşturulan gerekçeler incelendiğinde siyasetin “olmazsa olmaz (201E), varlığı olmayan bir dünya düşünülemez (151K), milletin geleceği yaşamı ona bağlı (149E), bir ülkede siyaset olmazsa o ülke gelişemez (133K)” ifadeleri ile gerekliiliğinin vurgulandığı yorumu yapılabilir. Ayrıca siyasetin gerekli olmasının yanında planlı olma durumu ve eğitici olma özellikleri de mevcuttur. Buna göre;

- Siyasetin planlı olma gerekliiliği vardır. Örneğin:
  - “Siyaset kumara benzer. Çünkü iyi düşünülmeyen her hamle bizi çöküşe götürür” (206, Kadın, 2000).
  - “Siyaset zekâ oyununa benzer. Çünkü strateji ve akıl kullanılır” (218, Erkek, 2002).
  - “Siyaset iki cambazın bir ipte oynamasına benzer. Çünkü siyaset yapan kişi kurnaz ve hokkabaz olmalıdır” (229, Erkek, 2001).
- Siyasetin eğitici olma özelliği vardır. Örneğin:
  - “Siyaset okula benzer. Çünkü hem sana bir şeyler öğretir hem de zorlar” (253, Erkek, 1999).
  - “Siyaset okula benzer. Çünkü bir şeyler öğretir” (255, Kadın, 2001).



#### 4.2.7. Tema 7: İdeolojik Bakış Açısı

Araştırmaya katılan öğrencilerin vermiş oldukları cevaplara göre oluşturulan yedinci tema “*siyaset*” kavramına dair ideolojik bakış açısı olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda verilen yanıtlar Tablo 13’te gösterilmiştir.

**Tablo 13.** Siyasetin İdeolojik Bakış Açısına Sahip Olması ile İlgili Metaforlar ve Gerekçeleri

| Form No | Cinsiyet | Doğum Yılı | Metafor                           | Gerekçesi                                  |
|---------|----------|------------|-----------------------------------|--|
| 34      | E        | 2000       | Doğru yönetim ve yönetilme ideası | Çünkü hiçbir fikir teorideki gibi kalmıyor |
| 45      | K        | 2001       | Akıl                              | İnsan rasyonel düşünmezse bu işi yapamaz   |
| 59      | K        | 1997       | Çatışma                           | Fikir ayrılıklarına hoşgörü yoktur         |
| 60      | K        | 2000       | Münazara                          | Bir fikri savunma sanatıdır                |
| 61      | K        | 2000       | Çatışma                           | İnsan ideolojilerinden oluşur              |
| 190     | K        | 2001       | İktidar                           | Siyaset ve iktidar aynı şekilde yürür      |
| 198     | E        | 2002       | Kamuya                            | Siyaset bilgi kurumudur                    |

Tablo 13’e göre metaforlar “*doğru yönetim ve yönetilme ideası, akıl, çatışma, münazara, çatışma, iktidar ve kamu*” şeklinde belirlenmiştir. Metaforlara bağlı oluşturulan gerekçeler incelendiğinde siyasetin daha çok fikrinsel/ideolojik boyutuna dair olduğu tespit edilmiştir. Bir örneğe göre “*Siyaset münazara gibidir. Çünkü bir fikri savunma sanatıdır*” (60, Kadın, 2000). Tablo 13’te yer alan gerekçeler siyasetin ideolojik boyutu ile ilgili örnekleri içermektedir. Ayrıca siyasetin ideolojik bakış açısına sahip olmasının dışında, herkesin bir fikrinin olması ve farklı bakış açılarının olduğuna dair görüşlerde örnekleriyle aşağıda yer almaktadır. Buna göre;

- Siyasette herkesin bir fikrinin olduğuna dair görüşler vardır. Örneğin:
  - “*Siyaset futbola benzer. Çünkü az kişi bilir ama herkes konuşur*” (205, Erkek, 1997).
  - “*Siyaset mahalle kahvesine benzer. Çünkü herkes bir şey biliyormuş gibi konuşur*” (231, Erkek, 2001).
  - “*Siyaset Türkiye’de çobanlığa benzer. Çünkü her fikir kendi koyununa sahiptir*” (232, Erkek, 2000).
  - “*Siyaset futbola benzer. Çünkü herkes bildiğini sanır*” (246, Erkek, 1999).
- Siyasette farklı bakış açıları vardır. Örneğin:
  - “*Siyaset kitap gibidir. Çünkü her kişiden farklı düşünceler çıkar kitaplar gibi*” (51, Erkek, 2001).
  - “*Siyaset gökkuşağına benzer. Çünkü herkes tarafından farklı değerlendirilir*” (163, Erkek, 1999).

#### 4.3. Ortak Temalar

Araştırmanın bu kısmında ÇOMU ve MEU’nden araştırmaya katılan toplam 251 (%100) öğrenciden elde edilen verilere göre ortak gerekçeler aynı temalar altında değerlendirilerek tablolar halinde sunulmuştur. Buna göre çalışmadan 5 ortak tema elde edilmiştir. Bu temalar siyasetin “*mücadele etme özelliği, görünen ile gerçeğin uyuşmaması, şekil alma özelliği, güvenilir ve şeffaf olmama özelliği ve son olarak da değişkenlik gösterme özelliği*” şeklinde ifade edilebilir.

##### 4.3.1. Tema 1: Mücadele Etme Özelliği

Araştırmaya katılan öğrencilerin vermiş oldukları cevaplara göre oluşturulan ilk ortak tema “*siyaset*” kavramının mücadele etme özelliği ile ilgili olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda verilen 15 yanıt Tablo 14’te gösterilmiştir.

**Tablo 14.** Siyasetin Mücadele Etme Özelliği ile İlgili Metaforlar ve Gerekçeleri

| Form No: | Cinsiyet | Doğum Yılı | Metafor                | Gerekçesi  |      |
|----------|----------|------------|------------------------|--|------|
| 36       | K        | 2000       | Hayat                  | Hayat bir mücadeledir                                      | ÇOMÜ |
| 100      | K        | 2003       | Çocuk                  | Doğru büyütülürse fayda sağlar                             |      |
| 106      | E        | 2001       | Kavga                  | Hainin ne zaman hamle yapacağı belli olmaz                 |      |
| 117      | E        | 2000       | Doğa                   | Her zaman bir yolunu bulur                                 |      |
| 122      | K        | 2002       | Rekabet                | Futbola benzer herkes bilir                                |      |
| 147      | K        | 2002       | Halterciler            | Siyasetçiler devleti devrede tutup yükseltmeye çalışır     |      |
| 196      | E        | 2001       | Savaş                  | Rakiplerinizi yemeniz gerekir                              |      |
| 266      | K        | 2001       | Kumar                  | Oyunu iyi oynayan kazanır                                  |      |
| 191      | E        | 2002       | Sonu olmayan bir kumar | Her defasında kazanamaz çıkmak istersiniz ama çıkamazsınız |      |
| 363      | K        | 2000       | Çekişmeli boşanma      | Sürekli bir anlaşmazlık kavga vardır                       |      |
| 366      | E        | 2002       | Yarış arabası          | Birbirlerini yenmeye çalışırlar                            |      |
| 344      | K        | 2000       | Gül                    | Gülü seversen dikenine katlanırsın                         |      |
| 371      | E        | 2001       | Savaş                  | Kazanmak için sınır tanımazlar                             |      |
| 123      | E        | 2001       | Yapboz                 | Hiçbir zaman basitçe halledilemez                          |      |
| 262      | E        | 2002       | Satranç                | Akıl oyunları ile doludur                                  |      |

Tablo 14'e göre 15 farklı metafor ve gerekçeleri açıkça belirtilmiştir. Buna göre metaforlar “*hayat, çocuk, kavga, doğa, rekabet, halterciler, savaş, kumar, sonu olmayan bir kumar, çekişmeli boşanma, yarış arabası, gül, savaş, yapboz ve satranç*”tır. Siyasetin mücadele etme özelliğinin, yönünün olduğunu ifade eden katılımcılardan 6’ü MEÜ’nden iken; 9’u ÇOMÜ’nden olduğu görülmektedir. Çoğunluğun ÇOMÜ’deki katılımcılardan oluştuğu siyasetin mücadele etme özelliğine örnek olarak “*Siyaset kavgaya benzer. Çünkü hainin ne zaman hamle yapacağı belli olmaz*” (106, Erkek, 2001) yanıtı verilirken; MEÜ’deki katılımcılardan örnek ise “*Siyaset savaş gibidir. Çünkü kazanmak için sınır tanımazlar*” (371, Erkek, 2001) şeklinde verilebilir.

#### 4.3.2. Tema 2: Görünen ile Gerçeğin Uyuşmaması

Araştırmaya katılan öğrencilerin vermiş oldukları cevaplara göre oluşturulan ikinci ortak tema “*siyaset*” kavramının görünen ile gerçeğin birbirinden farklı olması ile ilgili olarak belirlenmiştir. Bu bağlam da verilen yanıtlar Tablo 15’te gösterilmiştir.

**Tablo 15.** Siyasette Görünen ile Gerçeğin Uyuşmaması ile İlgili Metaforlar ve Gerekçeleri

| Form No: | C | Doğum Yılı | Metafor                           | Gerekçesi  | Ü    |
|----------|---|------------|-----------------------------------|--|------|
| 365      | K | 2001       | Şeker                             | Önce güzel sonra ağızda yapış yapış bir tat bırakır  | MEÜ  |
| 313      | K | 2002       | Uçsuz bucaksız deniz              | Uzaktan mavi görünse de şeffaftır  |      |
| 331      | K | 2000       | Matruşka                          | Her zaman görünenin aksine içinde başka bir şey bulunur                                      |      |
| 332      | K | 1998       | Cennet hurması                    | Dıştan güzel görünür ta ki ziyene kadar  |      |
| 56       | E | 2001       | İp üzerinde cambaz olmak          | İçeriği o kadar hareketli ve incedir   |      |
| 67       | K | 2001       | Temizlenmemiş bir havuz           | Göründürdeki su gidince havuzun dibinde belli olan pislikler gün yüzüne çıkar                |      |
| 73       | K | 2002       | Türkiye                           | Dışarıyı çok iyi çok güzel bir ülke gibi yansıtmak istenir fakat içine girince işler değişir |      |
| 86       | K | 2003       | Maske                             | Sahte göstermelik  |      |
| 87       | K | 2002       | Çöp                               | Karıştırdıkça içinden birçok farklı şey çıkar  |      |
| 101      | E | 2002       | Hasta bir adam                    | Ne kadar güçlü gözükse de içten içe ölüyor   |      |
| 189      | E | 2002       | Okyanus                           | Herkesin bakışı farklıdır keşfetmesi zordur  | ÇOMÜ |
| 240      | E | 2002       | Güzel görünen lezzetsiz bir yemek | Vadettiği ile hissettirdiği farklıdır  |      |
| 258      | E | 1999       | Komedi gösterisi                  | Güldürür ve içindeki gerçek kırıntıları arattırır  |      |
| 282      | K | 2000       | Çöp                               | Çok karıştırırsan kokar  |      |
| 127      | E | 2000       | Bataklık                          | Ne kadar içindeysen o kadar batarsın   |      |
| 228      | K | 2000       | Çamur                             | Batınca ya çıkamazsın ya da kirli çıkarsın   |      |
| 269      | K | 2001       | Bataklık                          | İçine giren insanı dibe çeker  |      |
| 276      | K | 2001       | Girdap                            | Girince seni içine çeker çıkamazsın  |      |

Tablo 15’e göre görünen ile gerçeğin birbirinden farklı olması ile ilgili olarak 18 metafor bulunmuştur. Bu metaforlar “şeker, uçsuz bucaksız deniz, matruşka, cennet hurması, ip üzerinde cambaz olmak, temizlenmemiş bir havuz, Türkiye, maske, çöp, hasta bir adam, okyanus, güzel görünen bir yemek, komedi gösterisi, çöp, bataklık (2), çamur ve girdap”tır. Metaforlarla gerekçeleri arasında anlamlı ilişki kurulan bu verilere göre siyasetin uzaktan veya dışarıdan görüntüsü ile aktif siyasetin içerisinde yer alarak gerçeği yaşamak arasında ciddi farkların olduğu ve bu farkların genelde de pejoratif anlamlar içerdiği ifade edilebilir. Bu verilere örnek olarak; “Siyaset güzel görünen lezzetsiz bir yemek gibidir. Çünkü vadettiği ile hissettirdiği farklıdır” (240, Erkek, 2002, ÇOMÜ); “Siyaset şekere benzer. Çünkü önce güzel sonra ağızda yapış yapış bir tat bırakır” (365, Kadın, 2001, MEÜ) verilebilir.

#### 4.3.3. Tema 3: Şekil Alma Özelliği

Araştırmaya katılan öğrencilerin vermiş oldukları cevaplara göre oluşturulan üçüncü ortak tema “siyaset” şekil alma özelliği ile ilgili olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda verilen yanıtlar Tablo 16’da gösterilmiştir.

**Tablo 16.** Siyasetin Şekil Alma Özelliği ile İlgili Metaforlar ve Gerekçeleri

| Form no: | Cinsiyet | Doğum Yılı | Metafor                     | Gerekçesi  | Üniversite |
|----------|----------|------------|-----------------------------|--|------------|
| 17       | E        | 2002       | Top                         | Nereye vursan oraya yön alır                     | MEÜ        |
| 18       | E        | 2001       | Slim                        | Cıvıktır   |            |
| 19       | E        | 2002       | Lastik                      | Nereye çeksen oraya gider                        |            |
| 21       | K        | 2002       | Su                          | Koyduğun kabın şeklini alır                      |            |
| 287      | K        | 2002       | Su                          | Koyulduğu kabın şeklini alır                     |            |
| 302      | K        | 2002       | Şampuan                     | Oynadıkça köpürür                                |            |
| 304      | K        | 2003       | Jöle                        | Bir oyana bir bu yana sallanıyor                 |            |
| 285      | K        | 2003       | Pasta                       | İçine koydukların ve süslemelerin beğenilir      |            |
| 35       | E        | 2001       | Su                          | Bulunduğu kabın şeklini alır                     | ÇOMÜ       |
| 94       | K        | 2001       | Dal                         | Farklı tarafa eğilir                             |            |
| 184      | K        | 1989       | Güzel aktör olmak           | Ne kadar güzel oynasanız o kadar kazanırsınız    |            |
| 187      | E        | 1996       | Heykeltıraşlık ve ressamlık | Topluma şekil ve yön verir topluma bir yol çizer |            |
| 252      | K        | 2000       | Hava durumu                 | Oluşan ve değişen şartlarda şekil alır           |            |
| 259      | K        | 1999       | Kalem                       | Ne denirse o yazılıp çizilir                     |            |

Tablo 16’ya göre siyasetin şekil alma özelliği ile ilgili olarak 14 metafor elde edilmiştir. Bu metaforlar; “su (3), top, slim, lastik, şampuan, jöle, pasta, dal, güzel aktör olmak, heykeltıraşlık ve ressamlık, hava durumu ve kalem”dir. Metaforlardan 8’i MEÜ öğrencileri tarafından oluşturulurken; 6’sı ÇOMÜ öğrencileri tarafından oluşturulmuştur.

Şekil alma özelliği ile ilgili dikkat çeken metaforlardan biri “su” metaforudur. 3 farklı katılımcı (35, Erkek, 2001, ÇOMÜ; 21, Kadın, 2002, MEÜ; 287, Kadın, 2002, MEÜ) tarafından siyaset tanımlanırken “su” metaforunu kullandıkları ve bu katılımcıların gerekçelerinin de birbiri ile aynı olduğu gözlenmiştir. Diğer veriler incelendiğinde siyasete içerden ve dışarıdan müdahalelerle değişikliğe uğradığını ve bu değişikliğin genelde şekil değiştirmek üzerine kurulu olduğu gözlemlenmektedir. “Siyaset hava durumu gibidir. Çünkü oluşan ve değişen şartlarda şekil alır” (252, Kadın, 2000, ÇOMÜ), “Siyaset top gibidir. Çünkü nereye vursan oraya yön alır” (17, Erkek, 2002, MEÜ) cevapları örnek olarak verilebilir.

#### 4.3.4. Tema 4: Güvenilir ve Şeffaf Olmama Özelliği

Araştırmaya katılan öğrencilerin vermiş oldukları cevaplara göre oluşturulan dördüncü ortak tema “siyaset”in güvenilir ve şeffaf olmama özelliği ile ilgili olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda verilen yanıtlar Tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17.** Siyasetin Güvenilir ve Şeffaf Olmama Özelliği ile İlgili Metaforlar ve Gerekçeleri

| Form No: | Cins. | Doğum Yılı | Metafor                   | Gerekçesi   | Üniv. |
|----------|-------|------------|---------------------------|---|-------|
| 11       | E     | 2000       | Kuru temizleme            | Sürekli kirli çamaşırları çıkar                             | MEÜ   |
| 13       | E     | 2002       | Ucu görünmeyen çukur      | Ucu görünmüyor  |       |
| 22       | K     | 2003       | İkiyüzlü insanlara benzer | Birbirlerinin kuyusunu kazar                                |       |
| 284      | E     | 2002       | Hırsızlığın yasal halidir | Ülkemizde böyle ve millet olarak alışılmış bu duruma        |       |
| 93       | E     | 1996       | Hayat                     | Hayatın gerçeklerini barındırır içinde                      | ÇOMÜ  |
| 142      | K     | 1999       | Yer altı dünyası          | Götüren ve götürmeye yelteneni asla bilemeyiz               |       |
| 154      | K     | 2000       | Tiyatro                   | Perde kapandığında arkada olup biteni görmeyiz              |       |
| 69       | E     | 2000       | Batak                     | Kimin ne yapacağı belli olmaz                               |       |
| 74       | K     | 2003       | Dedikodu                  | Meclisteki herkes birbirinin arkasından konuşur             |       |
| 160      | E     | 2001       | Kandırmaya benzer         | Olmayacak şeyin üzerinden insanların umutlarını kullanmasın |       |
| 166      | K     | 2001       | Döner kapı                | Bir tarafı diğer tarafı tutmaz                              |       |
| 38       | E     | 2000       | Kumar                     | Kimin ne düşündüğü elinde neler olduğu belli değildir       |       |
| 40       | K     | 2000       | İkiyüzlü insanlar         | Olayın akışına göre yön değiştirir                          |       |
| 54       | E     | 2001       | Gece                      | Hep karanlık  |       |
| 179      | K     | 2001       | Gece                      | Gece bütün kaoslar ve huzursuzluklar ortaya çıkar           |       |

Tablo 17'ye göre güvenilir ve şeffaf olmama özelliği ile ilgili olarak 15 metafor elde edilmiştir. Bu metaforlar; “*kuru temizleme, ucu görünmeyen çukur, ikiyüzlü insanlara benzer, hırsızlığın yasal hali, hayat, yer altı dünyası, tiyatro, bataklık, dedikodu, kandırmak, döner kapı, kumar, ikiyüzlü insanlar ve gece (2)*”dir. Metaforlardan 11'i ÇOMÜ öğrencileri tarafından oluşturulurken; 4'ü MEÜ öğrencileri tarafından oluşturulmuştur.

#### 4.3.5. Tema 5: Değişkenlik Gösterme Özelliği

Araştırmaya katılan öğrencilerin vermiş oldukları cevaplara göre oluşturulan beşinci ortak tema “*siyaset*”in değişkenlik gösterme özelliği ile ilgili olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda verilen yanıtlar Tablo 18'de gösterilmiştir.

**Tablo 18.** Siyasetin Değişkenlik Gösterme Özelliği ile İlgili Metaforlar ve Gerekçeleri

| Form No: | Cinsiyet | Doğum Yılı | Metafor              | Gerekçesi  | Üniversite |
|----------|----------|------------|----------------------|--|------------|
| 24       | K        | 2001       | Erkekler             | Daha iyisini bulunca aldatır                             | MEÜ        |
| 29       | E        | 2003       | Adana                | Güneş açsa yaz olur yağmur yağsa kış olur                |            |
| 318      | K        | 2002       | Köpek                | Bazen sadıktır bazen ısırır                              |            |
| 327      | K        | 2000       | Topa                 | Oradan oraya seker                                       |            |
| 336      | K        | 1997       | Sıvı madde           | Girdiği kabın şeklini alır                               |            |
| 28       | K        | 2002       | Köpek                | Bazen köpek gibi sadık bazen de saldırgan                |            |
| 8        | E        | 2002       | Hamur                | Koymak istediğiniz şekli alır                            |            |
| 299      | E        | 2000       | Sanal para           | Değerinin ne zaman düşüp kalkacağını tahmin etmek zor    |            |
| 26       | E        | 2002       | Kuş                  | Ne zaman gideceği belli değil                            |            |
| 359      | E        | 2001       | Siyasilerin oyuncağı | Herkes her çıkarda yönlerini düşüncelerini değiştirirler |            |
| 32       | E        | 2000       | Yaşam                | Herkesin aldığı tat ve bakış açısı farklıdır             | ÇOMÜ       |
| 103      | K        | 2001       | Tartışma             | Ya fayda sağlar ya da anksiyete verir                    |            |
| 107      | K        | 2003       | Tartışma             | Farklı fikirlere sahip olabiliriz                        |            |
| 129      | K        | 2001       | Deniz                | Dalgalıdır ne olacağı belli değil                        |            |
| 249      | E        | 1999       | Dönme dolap          | Her şey bir anda tersine dönebilir                       |            |
| 278      | E        | 1996       | Bukalemun            | Her an her şey değişebilir                               |            |
| 226      | E        | 2002       | Hayat                | İnişli çıkışlıdır  |            |
| 46       | K        | 2000       | Hava durumu          | Havanın güzelliğine göre değişkenlik gösterir            |            |

Tablo 18'e göre değişkenlik gösterme özelliği ile ilgili olarak 18 metafor elde edilmiştir. Bu metaforlar; “*erkekler, Adana, köpek, topa, sıvı madde, köpek, hamur, sanal para, kuş, siyasilerin oyuncağı, yaşam, tartışma*”

(2), *deniz, dönme dolap, bukalemun, hayat ve hava durumu*"dur. Metaforlardan 10'u MEÜ öğrencileri tarafından oluşturulurken; 8'i ÇOMÜ öğrencileri tarafından oluşturulmuştur. Her iki üniversite tarafından farklı metaforlar geliştirilmiş olsa da gerçekçelerine bakıldığında siyasetin değişkenlik gösterdiğine dair ortak tema belirlenmiştir.

## 5. SONUÇ

Z kuşağının siyaset kavramına dair metaforik algılarının ölçülmesini amaçlayan bu çalışmadan birçok sonuç elde edilmiştir. Araştırmaya katılan 371 öğrencinin aynı yaş grubunda olması araştırmanın sınırlılıkları arasında en belirgin özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla aynı yaş grubunda yer alan üniversite öğrencilerinin aynı kavrama (siyaset) dair zihinlerinde çağrışım yapan ve metaforik anlamı içeren kavramların neler olduğunun araştırılması oldukça önemlidir. Alan yazıma bakıldığında böyle bir çalışmanın yapılmamış olması araştırmanın özgünlüğü açısından da oldukça önemlidir.

Yapılan araştırmalara göre 2023 Türkiye genel seçimlerinde 64 milyon seçmenin 18 milyonunu oluşturan, %16'lık seçmen ilk defa oy kullanacak Z kuşağından oluşmaktadır. Bugünlerde Z kuşağının siyasete bakışı ve siyasal tercihleri merak konusudur. Bu çalışmada siyasal tercihlerden ziyade siyasete bakış açılarının metaforik algılarının incelenmesi aracılığıyla ölçülmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

MEÜ verileri incelendiğinde, araştırmaya katılan 118 öğrencinin %40,67'si (48) erkek öğrencilerden oluşurken; %59,32'si (70) kadın öğrencilerden oluşmaktadır. ÇOMÜ verileri incelendiğinde ise araştırmaya katılan kişi sayısının 253 olduğu tespit edilmiştir. 253 kişinin %47,43'ünü (120) kadın öğrenciler oluştururken; %52,56'sını (133) erkek öğrenciler oluşturmaktadır. Toplam 371 Z kuşağı katılımcı ile gerçekleştirilen çalışma içerisinde çeşitli nedenlerle elenen çalışma formları ile birlikte 15 tema oluşturulmuştur ve Z kuşağının siyaset kavramına ilişkin algıları bu temalar altında toplanmıştır. Toplam 15 temanın 3 teması MEÜ' verilerinden oluşurken; 7 tema ÇOMÜ öğrencilerinin verdiği cevaplardan oluşturulmuştur. Diğer 5 tema ise her iki üniversiteden elde edilen verilere göre ortak gerçekçelere sahip olanlardan oluşturulmuştur. Tüm bu bilgiler ışığında yapılan çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir;

- Aynı kuşakta olmalarına rağmen üniversite öğrencilerinin siyaset algılarının metaforik anlamda birbirinden oldukça farklı olduğu tespit edilmiştir (250 metafor). Oluşturulan fazla sayıdaki metaforlar öğrencilerin aynı kuşakta olmasına rağmen, siyaset kavramına farklı yaklaşımlara sahip olduklarını göstermektedir.
- Ortak ve farklı temalar değerlendirildiğinde sonuç olarak çalışmaya katılan Z kuşağının siyaset algısının genel olarak pejoratif anlamlar içerdiği görülmüştür. MEÜ Z kuşağı tarafından oluşturulan metaforların gerçekçeleriyle oluşturulan siyasetin olumsuz etkilemesi ve zarar verme yönü, siyasetin kalıcı olmama yönü, siyasetin bozulma özelliği temaları bu pejoratif anlamların temaları olarak karşımıza çıkmaktadır. ÇOMÜ Z kuşağı tarafından oluşturulan yalan söyleme yönü ve çıkar temelli olma temaları ise doğrudan siyaset bilimi öğrencileri tarafından oluşturulan temalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Siyasetin pejoratif anlamına vurgu yapan ortak temalar ise şu şekildedir; görünen ile gerçeğin uyuşmaması ve güvenilir ve şeffaf olmama özelliği. Geriye kalan üç ortak tema ise: mücadele etme özelliği, şekil alma özelliği ve değişkenlik gösterme özelliği ile anlamlandırılan temalardır. Bu temaların pejoratif anlamlar taşıdığı konusunda, tüm metaforlar düşünüldüğünde, kesin olarak karar vermek mümkün değildir. Çünkü siyaset kavramının değişkenlik özelliği, söz konusu uyum sağlamak ise olumlu; söz konusu duruma göre değişmek ise pejoratif anlam taşımaktadır.
- Araştırmaya katılan ÇOMÜ öğrencilerinin Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünde eğitim aldıkları göz önünde bulundurulduğunda; siyasetin yönetme özelliğinin en yaygın tema olarak tespit edildiği söylenebilir. Sosyal bilimler alanında olmaları ve aldıkları eğitim sonucunda siyasetin yönetme özelliğini ön plana çıkardıklarını söylemek mümkündür.
- Araştırmaya katılan MEÜ öğrencileri için durum ÇOMÜ'deki öğrencilerden oldukça farklı bulunmuştur. Teknik bilimlerde eğitim gören 118 öğrenci siyaset kavramına dair 109 metaforik anlam bulurken; gerçekçelendirme kısmında birbirine benzer ifadelere yer vermiştir. Dolayısıyla metafor çeşitliliği çok olsa da gerçekçelendirme kısmında benzer çeşitlilik gözlenmemiştir. Buna bağlı olarak MEÜ öğrencileri tarafından oluşturulan metaforlar üç ortak temada toplanırken; ÇOMÜ öğrencileri tarafından oluşturulan metaforlar yedi ortak tema altında toplanmıştır.

- Araştırmaya katılan MEÜ ve ÇOMÜ Z kuşağı öğrencileri tarafından oluşturulan metaforların analiz edilmesiyle ortaya çıkan temaların anlamsal özellikleri incelendiğinde, bu öğrencilerin öğrencisi oldukları bölümlerin etkisi altında kaldığı söylenebilir. MEÜ Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu öğrencileri tarafından oluşturulan metaforlar siyaset ile ilgili olmayan barbunya, mum, ruj, dezenfektan, kapı, jöle, kablo gibi metaforlarla daha fazla ifade edilmiştir. Ortaya çıkan temalar ise siyasetin olumsuz etkilemesi ve zarar verme yönü, siyasetin kalıcı olmama yönü, siyasetin bozulma özelliği gibi daha genel temalar olmuştur.
- Araştırmaya katılan ÇOMÜ Siyaset Bilimi öğrencileri tarafından oluşturulan metaforların toplandığı temalar incelendiğinde de öğrencilerin alanlarına yönelik çatışma, kurtlar sofrası, pembe yalan, maske, kargaşa, yalan, hasta bir adam gibi metaforlar oluşturduğu görülmektedir. Ortaya çıkan temalara bakılacak olursa, bu temaların siyaset ile ilişkili olduğu görülecektir: İletişim, siyasetin yalan söyleme yönü, siyasetin yönetme özelliği, siyasetin birlik / beraberlik içerisinde güçlü olma özelliği, siyasetin çıkar temelli olma yönü, siyasetin gerekliliği ve ideolojik bakış açısı. Bu temaların tamamı siyaset çalışmaları, siyaset uygulamaları içerisinde karşımıza çıkabilecek temalar olarak kabul edilmektedir.
- Ortak temalarda ise siyasetin mücadele gerektirdiği, güvenilir ve şeffaf olmaması, değişkenlik gösterdiği, buna bağlı olarak şekil alma ve görünen ile gerçeğin uyuşmaması konusunda hem fikir oldukları tespit edilmiştir. Çalışmada ortak temaların varlığı, farklı bölümlerde okuyan, farklı üniversite Z kuşağı öğrencilerinin ortak fikirlere sahip olabildiklerini göstermektedir. Yine de bu ortak temaların azlığı, siyasete ilişkin metaforik algıların aynı kuşak içerisinde farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur.
- Mayıs 2023 seçimlerinde Türkiye Cumhuriyeti vatandaşları içerisinde önemli bir kitleyi oluşturan Z kuşağı ve bu çalışmaya katılan üniversite öğrencileri oy kullanma hakkına sahip olacaktır. Her anlamda kendisine özgü özelliklere, bilgi ve becerilere sahip bu kuşağın seçime ilişkin görüşleri önem arz etmektedir. Bu araştırma Z kuşağı içerisinde bulunan sınırlı sayıda birey üzerinde gerçekleştirilmiştir ve yukarıda ulaşılan sonuçlar genel Z kuşağına atfedilmiştir. Buna göre Z kuşağının siyaset kavramını tanıdığını fakat farklı anlamlar yüklediğini söylemek mümkündür. Ayrıca Z kuşağının siyasete genel anlamda pejoratif yaklaştığını söylemek mümkün iken, daha az oranda olumlu anlamların varlığından da söz edilebilir. Z kuşağının siyasete bakışı değerlendirildiğinde, Mayıs 2023 seçimlerinde oy verecek bu kuşağın siyasete ilişkin bilinç derecesinin düşük olmadığı, siyaseti anlamlandırarak oy verme davranışını sergileyebilecekleri söylenebilir. Bu durumun gelişmesindeki etkenler ise başka bir araştırmanın konusu olarak çalışılabilir.

## KAYNAKÇA

- ABRAMS, Meyer Howard (1999), **A Glossary of Literary Terms**, Harcourt Brace College Publishers, US, Seventh Edition.
- AKÇA, Oral (2019), “*Bilim ve Sanat Merkezleri Müzik Alanı Öğrencilerin Müzik Kavramına Yönelik Algılarının Belirlenmesi: Bir Metafor Analizi Çalışması*”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Akademik Müzik Araştırmaları Dergisi**, S.5(10), ss.123-145.
- AKTEPE, Vedat, UZUNÖZ, Abdulkadir ve SARIÇAM, İlhami (2020), “*Ortaokul Öğrencilerinin Sosyal Bilgiler Dersinde Çalışkanlık Değerine Yönelik Metafor Algıları*”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.6(2), ss.449-466.
- AKYÜZ, Ünal (2009), “*Siyaset ve Ahlak*”, **Yasama Dergisi**, S.11(1), ss.93-129.
- ARSLAN, Mehmet Metin ve BAYRAKÇI, Mustafa (2006), “*Metaforik Düşünme ve Öğrenme Yaklaşımının Eğitim Öğretim Açısından İncelenmesi*”, **Millî Eğitim Dergisi**, S.35(171), ss.100-108.
- AYDIN, İnanet Seçkin ve PEHLİVAN, Ahmet (2010), “*Türkçe Öğretmen Adaylarının ‘Öğretmen’ ve ‘Öğrenci’ Kavramlarına İlişkin Kullandıkları Metaforlar*”, **International Periodical for the Literature and History of Turkish or Turkic**, S.5(3), ss.818-842.
- BAŞARAN, Ayşe Rabia ve BAYSAL, Seda (2016), “*Öğretmen Adaylarının İdeal Bir Öğretmen Hakkındaki Görüşleri*”, **Eğitim Bilimlerinde Yenilik ve Nitelik Arayışı** (Ed. Ö. Demirel, S. Dinçer), Pegem Akademi Yayınları, Ankara, ss.29-44.
- BAŞARAN, Ayşe Rabia ve BAYSAL, Seda (2017), “*Ortaokul Öğrencilerinin İngilizce Öğretmeni Kavramına İlişkin Metaforik Algıları*”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.10(52), ss.730-736.

- BEKTAŞ, Mustafa ve KARADAĞ, Buket (2013), "*İlkokul 4. Sınıf Öğrencilerinin Yardımlaşma Değerine Yönelik Geliştirdikleri Metaforların İncelenmesi*", **Electronic Turkish Studies**, S.8(8), ss.271-286.
- BİLGİÇ, Hatice Gökçe (2021), "*Aday Öğretmenlerin Eğitim Teknolojileri Algısı: Metafor Analizi Örneği*", **Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama**, S.11(2), ss.211-235.
- CERİT, Yusuf (2008), "*Öğretmen Kavramı İle İlgili Metaforlara İlişkin Öğrenci, Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşleri*", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, S.6(4), ss.693-712.
- DOĞAN, Ümit ve DOĞAN, Aysu (2021), "*Öğrencilerin Uzaktan Eğitime İlişkin Algılarının Metafor Analizi Yoluyla İncelenmesi*", **Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi**, S.5(9), ss.12-23.
- DURSUN, Davut (2014), **Siyaset Bilimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ERYILMAZ, Bilal (2015), **Kamu Yönetimi: Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 8. Baskı.
- GÖRÜN, Mustafa ve KARA, Gamze (2021), "*Covid-19 Pandemisi Sürecinde "Virüs" Kavramına Yönelik Bilişsel Algıların Metaforik Açından Değerlendirilmesi*", **Ekonomik ve Sosyal Boyutuyla Pandemi** (Ed. Bora Yenihan, Emel İslamoğlu), Berikan Yayınları, Ankara, ss.43-59.
- GUERRERO, Maria C.M. ve VİLLAMİL, Olga, S., (2002), "*Metaphorical Conceptualizations of ESL Teaching and Learning*", **Language Teaching Research**, S.6(2), ss.95-120.
- GÜNEŞ, Assiye (2020), "*Bireylerin Ebeveynlik Olgusuna İlişkin Algıları: Bir Metafor Çalışması*", **KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi**, S.6(2), ss.289-330.
- GÜNEŞ, Aysun ve FIRAT, Mehmet (2016), "*Açık ve Uzaktan Öğrenmede Metafor Analizi Araştırmaları*", **Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi**, S.2(3), ss.115-129.
- GÜR, Hülya, HANGÜL, Tuğba ve KARA, Adnan (2014), "*Ortaokul ve Lise Öğrencilerinin "Matematik" Kavramına İlişkin Sahip Oldukları Metaforların Karşılaştırılması*", **The Journal of Academic Social Science Studies**, S.25, ss.427-444.
- GÜVELİ, Ebru, İPEK, A. Sabri, ATASOY, Ercan ve GÜVELİ, Hasan (2011), "*Sınıf Öğretmeni Adaylarının Matematik Kavramına Yönelik Metafor Algıları*", **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education**, S.2(2), ss.140-159.
- HEYWOOD, Andrew (2013), **Siyaset**, Adres Yayınları, Ankara, 9. Baskı.
- İBRET, Bilgin Ünal, RECEPOĞLU, Ergün, KARASU, Avcı Emine ve RECEPOĞLU, Serpil (2018), "*Öğretmen Adaylarının Demokrasi Kavramına Yönelik Metafor Algıları*", **Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi**, S.4(7), ss.421- 441.
- KALYONCU, Raif (2012), "*Görsel Sanatlar Öğretmeni Adaylarının "Öğretmenlik" Kavramına İlişkin Metaforları*", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.9(20), ss.471-484.
- KAYAPINAR, Mehmet Akif (2014), "*Modern Siyaset Tasavvurunun Paradigmatik Öncülleri*", **Divan: Disiplinlerarası Çalışmalar Dergisi**, S.37, ss.1-50.
- KIRIK, Ali Murat ve KÖYÜSTÜ, Sevda (2018), "*Z kuşağı Konusunda Yapılmış Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi*", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, S.6(2), ss.1497-1518.
- KOÇOĞLU, Erol (2018), "*Türkiye'de Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının "Siyaset Kavramına İlişkin Metaforik Algıları*", **Doğu Coğrafya Dergisi**, S.23(40), ss.1-20.
- LAKOFF, George ve JOHNSON, Mark (2005), **Metaforlar, Hayat, Anlam ve Dil: Metaphors We Lived By**, The University of Chicago Press, Chicago (US).
- LEVINE, Phoebe (2005), "*Metaphors and Images of Classrooms*", **Kappa Delta Pi Record**, Indianapolis, S.41(4), ss.172-175.
- MANNHEIM, Karl (1952), "*Problem of Generations*", **Essays on the Sociology**, S.5, ss.276-322.
- MILES, Matthew B., HUBERMAN, A. Michael ve SALDANA, Johnny (1994), **Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook**, Sage Publications, California (US).

- MÜCEVHER, Muhammed Hamdi ve ERDEM, Ramazan (2018), “*X Kuşağı Akademisyenler ile Y Kuşağı Öğrencilerin Birbirlerine Karşı Algıları*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, S.9(22), ss.60-74.
- RAGIN, Charles C. ve AMOROSO, Lisa M. (1994), **Constructing Social Research: The Unity and Diversity of Method**, Pine Forge Press, California (US).
- SABAN, Ahmet (2004), “*Giriş Düzeyindeki Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öğretmen Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar*”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, S.2(2), ss.131-155.
- SAYLIK, Ahmet, SAYLIK, Numan ve SAĞLAM, Abdulkadir (2021), “*Eğitimcilerin Gözünden Türk Eğitim Sistemi: Bir Metafor Çalışması*”, **Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.18(1), ss.522-546.
- SUSAR KIRMIZI, Fatma ve TARHAN, Özge (2020), “*Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Demokrasiye İlişkin Algılarının Metafor Aracılığıyla İncelenmesi*”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.6 (3), ss.760-779.
- TORTOP, Hasan Said (2013), “*Öğretmen Adaylarının Üniversite Hocası Hakkındaki Metaforları ve Bir Değerlendirme Aracı Olarak Metafor*”, **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, S.2, ss.153-160.
- TÜRK, Hakan ve ATASOY, Emin (2020), “*Ortaokul 8. Sınıf Öğrencilerinin Zihninde Göç Olgusu: Bir Metafor Analizi*”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.55, ss.26-44.
- UĞURLU, Zeynep (2018), “*Öğretmen Adaylarının Üniversite Kavramına İlişkin Algılarının Metafor Analizi*”, **Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.1(5), ss.80-93.
- WAN, Wan, LOW, Graham David ve LI, Miao (2011), “*From Students’ and Teachers’ Perspectives: Metaphor Analysis of Beliefs about EFL Teachers’ Roles*”, **System**, S.39, ss.403-415.
- YANARATEŞ, Erkan ve YILMAZ, Adem (2020), “*Öğretmen Adaylarının “Çevre Duyarlılığı” Kavramına Yönelik Metaforik Algıları*”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.40(3), ss.1019-1050.
- YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan (2016), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 10. Baskı.
- YILDIZ, Sevgi (2018), “*Türkiye’de Kadın Akademisyen Olmak*”, **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, S.1, ss.29-40.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS’ DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Etik Komisyonundan 14/04/2022 tarih ve 08/01 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 14/04/2022 and numbered 08/01 was obtained from the Ethics Committee of the University of Çanakkale Onsekiz Mart.**

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS’ CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1, Y2 ve Y3**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1, Y2 ve Y3**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1, Y2 ve Y3**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1, Y2 and Y3, data collection, methodology, formal analysis – Y1, Y2 and Y3, Final Approval and Accountability – Y1, Y2 and Y3.**



## Motivation and Effective Civil Service: The Nigeria Experience

*Motivasyon ve Etkili Kamu Hizmeti: Nijerya Örneği*

**Isidore AGBANERO**

*PhD Student, University of Wroclaw,  
Doctoral college of philosophy,  
iagbanero@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3085-2119>*

Makale Başvuru Tarihi: 20.09.2022

Makale Kabul Tarihi: 28.01.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZET

*Hizmet kalitesi konusunda müşterilerin beklentilerini karşılamak, hükümetin etkin hizmet sunumunu sağlama çabalarına rağmen, Nijerya kamu hizmetinde gerçekleştirilmemiş bir hedefdir. Bu nedenle, süregelen bu zorluğu aşmak için uygulanabilir önlemler alma çağrısı giderek daha önemli hale geldi. Bu sorunun sebeplerini ve muhtemel çözümlerini arayan bu yazı, sorunun ana nedenini ele almaya yönelik olumsuz bir tutumun izini sürmüştür. Bu çalışma, güdülerin ve ihtiyaçların özellikle işyerinde insan davranışını nasıl etkilediğine dair kavramsallaştırmamızı ve anlayışımızı zenginleştirilmesi amacıyla motivasyon teorilerini incelemiştir. Bu makale, çalışanların performansını iyileştirmede çalışan motivasyonunun etkisini ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırmacı, çalışanların işe karşı tutumları iyileştiğinde, Nijerya kamu hizmetinde etkin hizmet sunumunun artık bir rüya olmayacağını savunmaktadır. Nijerya'da etkili kamu hizmeti elde etmek için hükümet, işçilerin çalışma koşullarını iyileştirmelidir. Bu, ücretlerin artırılması yoluyla sağlanabilir. Etkili kamu hizmeti ile özdeşleşen hükümetler, işgücünü kutlama kültürüne sahiptir. Nijerya hükümeti, her yıl en iyi performans gösteren memurlara teşvikler ve ödüller vererek bu kültürü örnek almalıdır. Hükümet ayrıca performanslarını nasıl iyileştirebileceği konusunda çalışanların görüşlerini almalı ve çalışanları mükemmel fikirlerle ödüllendirmelidir.*

### Anahtar Kelimeler:

*Kamu Hizmeti,  
Çalışan Motivasyonu,  
İyi Müşteri Hizmetleri,  
Nijerya,*

### ABSTRACT

*Although the Nigerian government has made efforts to enhance efficient service delivery in the civil service, these initiatives have failed to fully meet the public's expectations for high-quality services. Findings revealed that lack of workplace motivation is one of the major issues impeding excellent service performance in the Nigerian civil service. The goal of this study is to highlight the role of motivation in increasing employees' performance and productivity. It also examines theories of motivation with the aim of enriching our conceptualization and understanding of how drives and needs influence human behavior especially in the workplace. The researcher argues that when employees' attitudes toward work improve, ensuring good service delivery in Nigeria's civil service will no longer be a mirage. To achieve effective civil service in Nigeria, the government should improve working conditions of workers. This can be achieved through an increase in wages. Governments that are identified with effective civil service have a culture of celebrating their workforce. The Nigeria government should emulate this culture by giving incentives and awards to best performing civil servants every year. The Government should also seek employees' opinions on how to improve their performances, as well as reward employees with excellent ideas.*

### Keywords:

*Civil Service,  
Employee Motivation,  
Good Customer Service,  
Nigeria,*

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** AGBANERO, Isidore (2023), "Motivation and Effective Civil Service: The Nigeria Experience", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(1), ss.28-34, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1177144>

## 1. INTRODUCTION

Good customer service has been identified as a tool that assists the public sector and others in meeting and exceeding customers' expectations. In the civil service, this customer service initiative has assisted countries with efficient civil services in providing essential services such as job creation, quality health care, affordable housing, security, and education in a timely manner, thereby retaining the trust and loyalty of their citizens. Concerning the priorities, we should establish in order to achieve excellent customer service, Gronroos (1988:10) explains;

*“What is needed is a model of service quality, i.e., a model of how the quality of services is perceived by customers. When the service provider understands how the services will be evaluated by the users, it will also be possible to identify how to manage these evaluations and how to influence them in a desired direction”*

In other words, understanding how consumers feel about the service they receive is obviously crucial to providing outstanding customer service. And customers opinion of a company's level of customer service affects their choices and desire to either stick with that business or switch to a different one that has a proven track record of providing exceptional customer service. In other words, poor customer service can cause a company to lose many customers (eCommerce strategy, 1991). This means that meeting consumers' expectations is important for improving a company's reputation, retaining current customers, and attracting new ones. Therefore, the importance of offering top-notch customer service cannot be overstated (Oluwayemisi & Taiwo, 2021; Gibbs & Kharouf, 2022). Scholars have also emphasized the importance of a committed workforce in delivering high-quality service delivery. Van Thang & Nghi (2022) expressed that *“any company that has modern infrastructure and technology while does not have a dedicated workforce may bear a human resource with low efficiency”* for this reason, businesses that value the efforts of their employees continue to outperform rivals in terms of productivity and long-term service quality.

This article focuses on issues hindering good service delivery in the Nigeria civil service. The purpose of this study is to look into the role of motivation in encouraging job performance among Nigerian civil servants. Scholars have identified low motivation in the workplace to be a major cause of poor performance among civil service employees (Ekpe, 2021; Nosike & Nosike, 2022). This article starts with a brief history of the Nigeria civil service, then moves on to the government's efforts to assure successful service delivery in the Nigeria civil service. Furthermore, it looks into public service consumers' impressions of quality service as well as civil service employees' worries about working conditions. Lastly, it looks at Adam's equity theory and Vroom's expectancy theory to demonstrate how workers' motivation tends to either increase or decrease their performance.

## 2. NIGERIA CIVIL SERVICE HISTORY AND REFORMS

Nwanolue and Iwuoha (2012:12) assert that *“the Nigerian Civil service is a body of government employees entrusted with the administration of the country and mandated to carry out the policies of the government of the day”*. In other words, Nigerian civil servants have a responsibility to help the government carry out its plans and initiatives. To improve their working circumstances, government employees in one region of Nigeria founded a workers union prior to 1914. But it wasn't until 1914 that this body came to be recognized as the civil service.

The Civil Servants in the Southern protectorates in exercise of their rights to form and join Trade Unions for the protection of their interest, job security and improved conditions of service formed a Union known as the Southern Nigeria Civil Service Union on Monday 19<sup>th</sup> August, 1912. The essences of the Union according to the founders were contained in the minutes of their first meeting held on Monday 19<sup>th</sup> August, 1912... After the inaugural meeting, Mr. H. Libert was elected the 1<sup>st</sup> pioneer President of the Union. In 1914 after the amalgamation of the Southern & Northern protectorates, the Union became known and called Nigeria Civil Service Union. It is a fact of history that the Civil Service Union was the only Union in the Public Service Industry from 1912 to the 1930s (Nigeria Civil Service Union, 2022).

In other words, the Nigeria civil service began during British colonization in Nigeria. And the principal function of the imperial civil service was to ensure that rules and regulation of the state were followed (Sekwat, 2002:500). For Umaru (2016:178);

*“The colonial public service was designed to service the interest of the British colonialists in the areas of the maintenance of law and order; ensuring that the natives pay their taxes as and when due and at the same time pay their full allegiance to the British Monarchy; in addition to ensuring that raw materials required by the British industries were supplied on time”.*

And during the postcolonial civil service, Sekwat further expressed that changes were made in order to design and implement civil service initiatives that will solely focus on the development a new Nigeria.

## **2.1. Government Efforts to Promote Effective Civil in Nigeria**

Efforts were made in postcolonial Nigeria to improve the effectiveness of the Nigerian civil service. This includes (Sekwat, 2002:500);

*“The Elwood Grading Team of 1996 and the Adebo Commission of 1970 constituted the government's early post-independence initiatives to reform the Nigerian civil service. Although less comprehensive in scope, both commissions attempted to upgrade the salaries of civil servants and entrench professionalism and high ethical standards within the civil service. The most renowned civil service reform measures undertaken in post-independence Nigeria included the Public Service Review Commission of 1974 or the Udoji Commission of 1974, and the Ayida Panel of 1994”*

However, some scholars have argued that some of the above reforms failed due to poor implementations (Magbadelo, 2016; Ake, 2015). According to Ake, this reform failed to accomplish the desired result because of policies that do not favour employees' working conditions, which in turn causes employee unhappiness. (Ojeifo & Alegbeleye, 2015:58) claimed that when Nigeria returned to civilian rule in 1999, sound policies were implemented to boost the efficiency of civil service. Some of these fantastic initiatives included the adoption of digital technology and the provision of digital technology training to employees in order to boost productivity. However, these efforts have not resulted in a complete improvement in the services offered by the Nigerian civil service. Nwanolue & Iwuoha (2012:12) explains;

*“The Civil Service has been undergoing gradual and systematic reforms and restructuring since May 29, 1999 after decades of military rule. However, the civil service is still considered stagnant and inefficient, and the attempts made in the past by panels have had little effect on the promotion of sustainable human development in Nigeria”*

## **2.2. Perception of Public Service Users in Nigeria**

Good quality service as mentioned earlier in this paper relates to activities or measures used by service providers to meet customers' expectations. When customers' satisfaction is achieved, we say effective service delivery has been provided but when service received is below customers expectation, poor quality service is delivered. In every enterprise, both private and public, quality service delivery is a measure that must be adopted if such an organization is determined to succeed. Therefore, it is important to improve customer services in order to meet customers' demands and satisfaction. In government owned establishments, this role is very important as it influences individuals' perception of good governance. Government tasks such as quality health care, job creation, road development, and security are basic human needs, and good service is judged by how these services are delivered fairly. Hence, how efficient civil service employees are in carrying out these functions to meet expectations of citizens influences their assessment of how well the government has performed. However, despite these efforts made so far, quality service delivery has not been achieved in the Nigerian civil service across the nation. The reality on ground is that many Nigerians are dissatisfied with issue of inefficient service delivery in the Nigerian civil service as a result, seek alternative measures. Negative attitude to work no doubt has hindered effective civil service in Nigeria both in federal and state civil service. Poor work habits, including tardiness, absence, and aimless wandering that result in missing document problems, were found to be the root causes of poor service delivery in one state civil service (Ekaidem, 2007 cited in Udeh, 2015).

### 2.3. Motivation and Concerns of Employees of Nigeria Civil Service

This term motivation refers to certain drives or expectations that prompt our action towards achieving or accomplishing a set up goal. It is *“the willingness to exert high level of effort to reach organizational goals, conditioned by the ability of these efforts to satisfy some individual needs”* (Ismajli et al, 2015).

According to Sekhar et al (2013:472) *“motivation directly links to individual performance that gain to organization performance and as a catalyzer for all individual employees working for an organization to enhance their working performance or to complete task in much better way than they usually do. Organization runs because of people working for it, and each person contributes toward achieving the ultimate goal of an organization”* Hence, the importance of motivation in workers performance in workplace cannot be overemphasized. Aside encouraging hard work mentality, it goes a long way to increase productivity. Commenting on this, Oyetola (2012:3) explains;

*“People who are committed to achieving organisational objectives generally outperform those who are not committed. Those who are intrinsically rewarded by accomplishments in the workplace are satisfied with their jobs and are individuals with high self-esteem. Therefore, an important part of management is to help make work satisfying and rewarding for employees and to keep employee motivation consistent with organisational objectives. With the diversity of contemporary workplaces, this is a complex task”*

Civil servants in Nigeria are not satisfied with the present condition of service. Some of these concerns are due to low salaries, issues of insecurity etc. This is especially true when we reflect back on the number of times they have gone on strike or threatened to do so. Scholars cited in this work have tried so much in tracing causes of inefficient service in the Nigerian civil service. In this study, attempt is made to examine expectancy theory of motivation and equity motivation theory. The aim is to determine the effectiveness of these theories in improving workers performance, especially civil service employees in Nigeria.

## 3. THE ROLE OF MOTIVATION THEORIES IN IMPROVING WORKERS PERFORMANCE

For over a decade, theories of motivation have continued to gain relevance in human resource management and related disciplines such as public administration, psychology, sociology etc. Scholars like Maslow, Hersberg, Vroom and Adams in their works disclosed what happens when people are motivated (Parijat & Bagga, 2014). For the purpose of this study, Adams Equity Theory and Vroom’s expectancy theory are examined with the aim to broaden our understanding of the role motivation theories play in promoting employees’ job performance.

### 3.1. Adam’s Equity Theory of Motivation

Adam’s argues in his theory of motivation that employees perform well in an environment that promotes fairness in rewarding workers effort. He further stated that it is habitual for people in a workplace to compare what they receive with that of others and feel dissatisfied if there is no balance between their reward and that of others, especially when they have worked for the same number of hours. In other words, Adams equity theory of motivation argues against inequality in the workplace. For Adams (1965 cited in Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012:159) *“inequity exists for person whenever he perceives that the ratio of his outcomes to inputs and the ratio of others outcomes to others inputs are unequal”* in other words, employees expect to receive the same salary with another worker in the same position and will be sad and disengaged if reverse is the case.

The above theory no doubt enriched our understanding on why employees usually grumble when they feel unjustly treated, especially if their colleagues receive better treatment. From this theory we can deduce that sometimes wages may not be the only reason to get dissatisfied. Environment is also a factor. It is natural to develop job dissatisfaction when a colleague in the same position receives better treatment even when your input is equal or higher. However, relating this to the problem that prompted this study, the problem of poor attitude to work is not mainly due to inequality in terms of distribution of rewards among employees. This is because there are numerous elements that contribute to salary disparities, such as employees' service experience and academic qualifications. Although Adams' theory does not provide a practical answer to the problem of employees' lack of commitment to work in the Nigerian civil service, it does attract attention to issues concerning employees' working conditions and how they affect employee performance.

### 3.2. Vroom's Expectancy Theory of Motivation

For Vroom, what prompts our behavior are deliberate choices we make among other choices with the aim to augment or achieve the greatest pleasure. In other words, employee's motivation in Vroom's opinion is influenced by factors such as "*expectancy, instrumentality and valence*". Suci et al (2013:184) expressed that "*Vroom states that an outcome is positively valent if the person believes that it holds high instrumentality for the acquisition of positively valent consequences and the avoidance of negatively valent outcomes...The instrumentality is what links an outcome to other outcomes. Expectancy is the strength of a person's belief about whether a particular outcome is possible*" Vroom's expectancy theory has provided insightful reasons on why employees' behavior at workplace tends to either increase or diminish their job performances.

The work of this paper is to examine the above theories and their relevance in improving civil servants work performance. In this study, valence refers to an employee's motivation to perform tasks based on his expectation that he will be rewarded after completing a task, expectancy refers to his confidence in achieving a goal based on the resources at his disposal, and instrumentality refers to his trust in his employer to keep his promise once he has met the expected goal.

- **Valence:** which relates to the belief an employee has regarding rewards that he will receive after completing his task is a primary motivator in this context. The desire to work is prompted with the belief that salary will be paid at the end of the month. Employees value this reward because of many dependants that rely on them for survival. However, one of the top worries of civil service workers in Nigeria is the delay in wage payments.
- **Expectancy:** Civil servants lack confidence to measure with their counterparts that has advanced in modern ways of service delivery. This is because the government has not done enough to provide necessary tools that will enable them advanced in their careers. This goes a long way to demoralize efforts of employees. In most state ministries, manual typewriting machines are still in use. Some that have computers in their offices are usually depressed performing their duty due to interruption caused by epileptic electricity power supply.
- **Instrumentality:** This aspect is the major problem causing job dissatisfaction among government employees. Delay in payment of salaries is a lingering problem in Nigeria. The result is that they abandoned their work and open a private business so as to survive. It is not new to see public school teachers in the market selling when lesson period is not over. When the salary eventually comes, it will be used to pay debts owned while waiting for salary.

## 4. CONCLUSION

The fact is that employees require some form of motivation to achieve the expected results. It is difficult for an employee to give his or her best when his or her salary is not motivating. To achieve effective civil service in Nigeria, government should improve working conditions of workers. This can be achieved through increase in wages.

Although the government has initiated plans to increase workers remunerations to enable them cope with present recession in the country (Idoko,2021) however, the continues inflation in the country coupled with insecurity issues (Oyadeji, 2021) may not allow the new wage to effect any change by the time it is implemented. Oyadeji further revealed that "*Nigeria's inflation rate is over 16% and the country has continued to battle with the increase in prices of essential commodities*" Another area the government should look into is the pitiable conditions of retirees.

Pensioners are often neglected by the government, and this affects the performance of those in active service. Some retirees are dependents of those in active service. When they are unjustly treated it sends signal to those in active service that someday it will be their turn, and this affects their level of performance. Hence government should improve the condition of retirees.

Furthermore, good services should be appreciated by the government. This aspect of employee motivation is often being taken for granted. This is wrong. Governments that are identified with effective civil service have the culture of celebrating their workforce.

Nigeria government should emulate this culture by giving incentives and awards to best performing civil servant every year. Government should also seek employees' opinions on how to improve their performances as well as reward employees with excellent ideas.

## REFERENCES

- AKE, Modupe (2015), "*The Nigeria Public Service Reforms of 1999-2007: A Panacea for Federal Staff Motivation*", **Proceedings of INTCESS15-2nd International Conference on Education and Social Sciences**, 2-4 February 2015 – Istanbul, ss.1275-1280, <http://eprints.lmu.edu.ng/1427/1/THE%20NIGERIA%20PUBLIC%20SERVICE%20REFORMS%20OF%201999-2007%20%20A%20PANACEA.pdf> (Date of Access: 19.09.2022).
- AL-ZAWAHREH, Abdelghafour and AL-MADI, Faisal (2012), "*The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness*", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, S.46(3), ss.159-169.
- BRIDGES, Edward, PAGE, Edward C. and CHAPMAN, Brian (2019), "*Civil Service*", **Encyclopedia Britannica**, 13 November 2019, <https://www.britannica.com/topic/civil-service> (Date of Access: 19.09.2022).
- EKPE, Akpanim N. (2021), "*The Nigerian Public Service and the Challenge of Sustainable Development*", **AKSU Journal of Administration and Corporate Governance**, S.1(2), ss.84-95, [https://aksujacog.org.ng/articles/21/08/the-nigerian-public-service-and-the-challenge-of-sustainable-development/aksujacog\\_01\\_02\\_07.pdf](https://aksujacog.org.ng/articles/21/08/the-nigerian-public-service-and-the-challenge-of-sustainable-development/aksujacog_01_02_07.pdf) (Date of Access 19.09.2022)
- GIBBS, Thea and KHAROUF, Husni (2022), "*The Value of Co-Operation: An Examination of the Work Relationships of University Professional Services Staff and Consequences for Service Quality*", **Studies in Higher Education**, S.47(1), ss.38-52.
- GRONROOS, Christian (1988), "*Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service*", **Review of Business**, S.9(3), ss.10-13.
- IDOKO, Clement (2021 Oct 26), "*FG Begins Harmonisation of Salaries of Civil Servants*", **Nigerian Tribune**, 26 October 2021, <https://tribuneonlineng.com/fg-begins-harmonisation-of-salaries-of-civil-servants/> (Date of Access: 19.09.2022).
- ISMAJLI, Naim, KRASNIQI, Ibrahim and QOSJA, Ermira (2015), "*Motivation Factors Impacting the Civil Service Performance in Local Public Administration in Kosovo*", **Journal of US-China Public Administration**, S.12(1), ss.15-24.
- KINGS, Solomon (2018), "*The Roles and Functions of the Civil Service in Nigeria (A Case Study of Anambra State Civil Service)*", **AfriBary** (E-Article), 29 January 2018, <https://afribary.com/works/the-roles-and-functions-of-the-civil-service-in-nigeria-a-case-study-of-anambra-state-civil-service-873> (Date of Access: 19.09.2022).
- MAGBADELO, John Olushola (2016), "*Reforming Nigeria's Federal Civil Service: Problems and Prospects*", **India Quarterly**, S.72(1), ss.75-92.
- MARSHALL, Junaidu Bello and MURTALA, Aminu M. (2015), "*Public Service in Nigeria- An Overview of Functions and Code of Conduct*", **Global Journal of Politics and Law Research (GJPLR)**, S.3(1), ss.61-69.
- NOSIKE, Chukwunonso Joseph and NOSIKE, Oluchukwu Nosike (2022), "*The Effect of Extrinsic Reward on Employee Performance in the Public Sector*", **International Journal of Innovative Research and Advanced Studies**, S.9(2), ss.5-20, [https://www.ijiras.com/2022/Vol\\_9-Issue\\_2/paper\\_2.pdf](https://www.ijiras.com/2022/Vol_9-Issue_2/paper_2.pdf) (Date of Access: 19.09.2022).
- NWANOLUE, Bonn Obiekwe Godwin and IWUOHA, Chidubem Victor (2012), "*The Nigeriana Civil Service and Promotion of Sustainable Human Development: A Critical Analysis*", **Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)**, S.1(9), ss.12-21.
- OJEIFO, Ahmed and ALEGBELEYE, Godwin Ilesanmi (2015), "*Improving Performance of the Nigerian Civil Service through the New Public Management*", **Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies**, S.51(2479), ss.1-12.

- OLUSEGUN, Oyetola Solomon (2012), "*Influence of Motivation on Turnover of Library Personnel in Some Public Universities in Southwest Nigeria*", **Library Philosophy and Practice** (E-Article), S.722, <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/722> (Date of Access: 19.09.2022).
- OLUWAYEMISI, Lere-Oyeleye Esther and TAIWO, Olabosinde Samuel (2021), "*Performance Appraisal and Performance of the Nigerian Civil Service in Five Local Governments of Lagos State*", **Journal of Academic Research in Economics**, S.13(3), ss.471-487.
- OYADEMI, Olanrewaju (2021), "*Why Nigeria Must Tackle Food, Essential Commodities Inflation before 2022*", **Dataphyte Corporate Web Page** (E-Analysis), 14 December 2021, <https://www.dataphyte.com/latest-reports/extractive/analysis-why-nigeria-must-tackle-food-essential-commodities-inflation-before-2022/> (Date of Access: 19.09.2022).
- PARIJAT, Pranav and SHILPI, Bagga (2014), "*Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation—An Evaluation*", **International Research Journal of Business and Management**, S.7(9), ss.1-8.
- SEKHAR, Chandra, PATWARDHAN, Manoj and SINGH, Rohit Kr. (2013), "*A Literature Review on Motivation, Glob Bus Perspect*", **International Network of Business and Management**, S.1, ss.471-787, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s40196-013-0028-1.pdf> (Date of Access: 19.09.2022).
- SEKWAT, Alex (2002), "*Civil Service Reform in Post-Independence Nigeria: Issues and Challenges*", **Public Administration Quarterly**, S.25(4), ss.498–517, <http://www.jstor.org/stable/40861852> (Date of Access: 19.09.2022).
- SUCIU, Leonina Emilia, MORTAN, Maria and LAZAR, Lucreția (2013), "*Vroom's Expectancy Theory - An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy*", **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, S.9(39), ss.180-200.
- SURESHCHANDAR, G S, RAJENDRAN, Chandrasekharan and ANANTHARAMAN, R N (2002), "*The Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction: A Factor Specific Approach*", **Journal of Services Marketing**, S.16(4), ss.363-379.
- THE NIGERIA CIVIL SERVICE UNION (2022), "*History of Nigeria Civil Service Union*", **The Nigeria Civil Service Union Corporate Web Page** (E-Article), <http://ncsu.org.ng/history-of-nigeria-civil-service-union/> (Date of Access: 20.09.2022).
- UDEH, Godwin Ntuk (2015), "*Job Satisfaction and Attitude to Work: Implications for Akwa Ibom State Civil Service*", **Global Journal of Political Science and Administration**, S.3(4), ss.10-24.
- UMARU, Usman D. (2016), "*Assessment of the Implementation of 1972 Udoji and 2003 Obasanjo Public Service Reforms in Nigeria: A Neo-Public Management Paradigm*", **Assessment**, S.7(10), ss.178-187.
- VAN THANG, Dinh and NGHI, Nguyen Quoc (2022), "*The Effect of Work Motivation on Employee Performance: The Case at OTUKSA Japan Company*", **World Journal of Advanced Research and Reviews**, S.13(1), ss.404-412.
- <https://transaction.agency/e-commerce-statistics/80-of-respondents-said-they-had-stopped-doing-business-with-a-company-because-of-a-poor-customer-experience/> (Date of Access: 19.09.2022).

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar, dergiye imzalı "*Telif Devir Formu*" belgesi göndermiştir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazar tarafından dergiye "*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*" gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the author on this subject.**

# Su ve Kanalizasyon İdarelerinde E-Belediyecilik Uygulamaları: Ankara ASKİ Örneği

*E-Municipality Applications in Water and Sewerage Administrations: Ankara ASKİ Example*

**Mehmet Akif ÖZER**

Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, akifozer@yahoo.com  
<https://orcid.org/0000-0003-2220-2271>

Makale Başvuru Tarihi: 03.01.2023

Makale Kabul Tarihi: 22.03.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Hakan UZUN**

Dr., Uzman, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı,  
dr.uzun.hakan@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-8484-9954>

## ÖZET

Son yıllarda sıkça tartışılan küreselleşme olgusu sadece devletleri değil aynı zamanda tüm vatandaşları da etkilemektedir. Değişen bu koşullarda kamu hizmeti üreticileri, halkı artık hizmet talep eden değil hizmet götürülmesi gereken bir grup olarak görmeye başlamak zorunda kalmışlardır. Bu kapsamda hizmet götürme sürecinde günümüzde büyük ölçüde bilgi teknolojilerinden ve elektronik hizmetlerden yararlanılmaya başlanılmıştır. Ülke çapında e-devlet, yerel yönetimler için e-belediyecilik olarak adlandırılan bu süreç, kamunun sunduğu tüm hizmetlerin vatandaşlara farklı yollarla ulaştırılmasında ve yeni hizmetlerin geliştirilmesinde ön plana çıkmaktadır. Yerel yönetimlerin dünya çapında kazandığı önemden etkilenen Türkiye’de belediyecilik yeni düzenlemeler ile kayda değer bir gelişme göstermiştir. Merkezin hantallığından kurtulmak için devredilen hizmetlerle belediyeler daha çok yetki ve bu yetkiye paralel görev sahibi olmuşlardır. Böylece belediyeler hizmet talep eden vatandaşların bu isteklerini karşılamak için ister istemez hizmet iletim mekanizmalarını geliştirmek ve çeşitlendirmek zorunda kalmışlardır. Bu süreci 2019 yılı sonunda ortaya çıkan ve dünyaya hızla yayılan Covid-19 pandemisi de geri dönülmez bir şekilde hızlandırmıştır. İşte bu amaçla kamu sektöründe e-devlet veya e-belediyecilik uygulamaları hızla önem kazanmış ve yaygınlaşmıştır. Söz konusu bu kapsamda makalenin amacı, Ankara Su ve Kanalizasyon İdaresi (ASKİ) ’nin kullandığı ve proje kapsamında çalışmalar yürüttüğü faaliyet örnekleri ile su ve kanalizasyon idarelerinin yararlandığı veya yararlanabileceği elektronik belediyecilik uygulamaları hakkında bilgiler vermek ve genel bir değerlendirme yaparak önerilerde bulunmak olarak belirlenmiştir. ASKİ ’nin sunduğu e-belediyecilik uygulamaları incelendiğinde vatandaşa daha hızlı, kaliteli ve güvenli hizmet sunumunda büyük ilerleme sağlandığı ancak hizmetlerin bir nebze dağınık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## ABSTRACT

The phenomenon of globalization, which has been frequently discussed in recent years, affects not only states but also all citizens. In these changing conditions, public service providers have had to start seeing the public as a group that needs to be served, rather than being demanding. In the process of providing services, information technologies and electronic services have begun to be extensively used today. This process, called e-government throughout the country and e-municipality for local governments, is used in delivering all services offered by the public to citizens in various ways and in the development of new services. In our country, which is affected by the worldwide importance of local governments, municipalism has shown a remarkable development with the new regulations. With the transferred services to get rid of the cumbersome of the center, municipalities have had more authority and duties parallel to this authority. Thus, municipalities inevitably had to develop and diversify their service delivery mechanisms in order to meet these demands of the citizens demanding service. The Covid-19 pandemic, which emerged at the end of 2019 and spread rapidly around the world, has irreversibly accelerated this process. For this reason, e-government or e-municipality practices in the public sector have gained importance and become widespread. The aim of the study is to provide information about the examples of activities used by Ankara Water and Sewerage Administration (ASKİ) and to carry out studies within the scope of the project, and to provide information about electronic municipality applications that water and sewerage administrations benefit from or can benefit from, and to make a general assessment. When the e-municipality applications offered by ASKİ are examined, it is concluded that great progress has been made in providing faster, higher quality and safer services to the citizens, but the services are scattered.

## Anahtar Kelimeler:

Ankara,  
Ankara Su ve  
Kanalizasyon İdaresi,  
E-Devlet,  
E-Belediyecilik,  
E-Belediyecilik  
Uygulamaları,

## Keywords:

Ankara,  
Ankara Water and  
Sewerage  
Administration,  
E-Government,  
E-Municipality,  
E-Municipalism  
Applications,



**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** ÖZER, Mehmet Akif ve UZUN, Hakan (2023), “*Su ve Kanalizasyon İdarelerinde E-Belediyecilik Uygulamaları: Ankara ASKİ Örneği*”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(1), ss.35-57, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1228879>

## 1. GİRİŞ

Literatürde genel kabul gördüğü şekliyle “*elektronik belediye*” ya da kısaca “*e-belediye*”, belediyelerin, kente ilişkin verilerin güncel teknolojiye dayalı bilişim teknolojileri destekli çalışmalarla yönetilerek bu verilerden kent ve toplum yararına çeşitli bilgiler üretilmesi ve etkin bir biçimde vatandaşın hizmetine sunulması (Kocaman, 2006:129) olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan e-belediyecilik sadece halka yönelik olarak değil, aynı zamanda iş ve işlemlerin yürütülmesinde bilgi ve iletişim teknolojilerinden veya bilgisayar sistemlerinden yararlanılmasını da kapsamaktadır. Kamu hizmetlerinin daha etkin, hızlı ve farklı yollarla ulaştırılması elektronik uygulamaları çoğaltmış ve çeşitlenmiştir. Değişen vatandaş beklentileri adeta bu hizmetlerin ortaya çıkmasını zaruri hale getirmiştir. Belediyeler elektronik yolları kullanarak hem maliyetten tasarruf etmeyi hem de sunduğu hizmetlerin kalitesini arttırmayı amaçlamaktadır. Geçmişte kalite daha çok özel mal ve hizmetlere bir kavram olarak görülürken değişen koşullar sonucu kamu hizmetinin kalitesi de son derece önemli bir hale gelmiştir. Özel sektörde hizmet kalitesi ürünü veya hizmeti tekrar almama olarak geri dönüş yaparken kamu sektöründe seçimde mevcut parti veya kişiye oy vermeme olarak karşılık bulmaktadır. E-belediyecilik uygulamaları ulaşım bilgi sistemlerinden mezarlık bilgi sistemlerine kadar çeşitlilik göstermektedir. Son yıllarda ise akıllı kent otomasyon sistemleri, müşteri ilişkileri yönetimini kamuya uyarlamak ve ücretsiz kablosuz internet hizmeti gibi yeni e-belediyecilik uygulamaları popüler hale gelmiştir. Covid-19 pandemisiyle birlikte belediye hizmetlerine uzaktan erişim olanaklarının artırılması önem kazanmıştır.

E-belediyecilik uygulamaları kapsamında bu makalenin odağında yer alan Ankara Su ve Kanalizasyon İdaresi'nin (ASKİ) hizmet verdiği Ankara kenti, 1927 yılında 407 bin 720 kişiye ev sahipliği yaparken 2021 yılında 5 milyon 747 bin 325 (TÜİK, 2022a:1) kişi bu şehirde yaşamaya başlamıştır. Geçen 94 yılda başkent nüfusu yaklaşık olarak 14 kat artmıştır ve artmaya devam etmektedir. Bu hızlı nüfus artışı aynı zamanda temel hizmetlere olan talebi de arttırmakla kalmamış aynı zamanda hizmet taleplerini de çeşitlendirmiştir. Artık her hane elektrik, su, kanalizasyon, ulaşım gibi kamu hizmetlerini talep etmekte kalmamakta ve bu taleplerinin hemen veya beklemeden karşılanmasını beklemektedir. Türkiye’de çeşitlenen ve çoğalan hizmet talebini karşılamak için çeşitli planlar yapılmış ancak İstanbul ve Ankara gibi büyük kentlerde çarpık ve düzensiz kentleşmeden dolayı bu planlar ve yatırımlar yetersiz kalmıştır. Yerel yönetimlerin gücünün yetmediği alanlarda merkezi yönetim devreye girmiş halkın taleplerine karşılık vermeye çalışmıştır. 2000’li yıllardan sonra bilgi teknolojilerinde ve bilgisayar bilimlerinde meydana gelen devrimler ile halkın bu taleplerinin karşılanması konusunda çeşitlenmeye gidilmiştir.

Ankara’da ilk yerleşimin ne zaman gerçekleştiği tam olarak bilinmemekteyken insanlık tarihinin başladığı zamanlarda dahi yerleşim yeri olduğu çeşitli arkeolojik kalıntılarla ispatlanmıştır. 1071 yılında Selçuklu Sultanı Alparslan tarafından Anadolu’nun kapıları açıldıktan sadece iki yıl sonra 1073 yılında Ankara, Türklerin eline geçmiştir. Osmanlı İmparatorluğu tarafından ele geçirilinceye kadar Ankara’da Türk beylikleri, Bizans ve Moğollar egemen olmuşlardır. Birinci dünya savaşı sonrasında parçalanan Osmanlı İmparatorluğu sonrasında Anadolu’da başlayan bağımsızlık hareketi önderleri 27 Aralık 1919’da Ankara’ya yerleşmiş ve 23 Nisan 1920’de Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) burada toplanmıştır. Yeni hükümetin burada kurulması ve ilerleyen süreçte başkent ilan edilmesi Ankara’nın fiziksel/mekânsal, demografik ve sosyoekonomik yapısını ileriye dönük olarak büyük bir oranda etkilemiştir.

İnsanın en hayati ihtiyacı olan su, tarih boyunca diğer yerlerde olduğu gibi Ankara içinde tedariki ve ulaştırılması büyük sorun olmuştur. Özellikle başkent olduktan sonra nüfusun hızlı bir şekilde artması ve 1950’lerden sonra gerçekleşen çarpık ve düzensiz kentleşme ile bu ihtiyaç daha hayati hale getirmiştir. Ankara’da suya yönelik bilinen ilk çalışma 1890 yılında Vali Abidin Paşa tarafından Elmadağ ve Hanım Pınarı sularının şehre getirilmesidir. Cumhuriyet döneminde ihtiyaçları sezen ve buna göre bir önlem alan belediye suya yönelik yatırımlarını arttırmış ve çeşitli uzmanlara raporlar hazırlatmıştır. Ancak gerçekleştirilen bu çalışmalar yetersiz kalmış ve belediye merkezi yönetimden yardım almak zorunda kalmıştır. Belediye içinde oluşturulan tüzel kişiliği olan ve özel hukuk hükümlerine tabii “*Ankara Sular İdaresi (ASU)*” 1949 ve 5363 sayılı Kanun ile kurulmuş ve suyun yönetimi tek elden yapılması için bu İdareye devredilmiştir. ASU döneminde yeni kuyular açılmış, yeni barajlar inşa edilmiş ve halkın su ihtiyacı karşılanmaya çalışılmıştır. Ancak yapılan bu çalışmalar yetersiz kalmış ve devreye Devlet Su İşleri (DSİ) devreye girmiş baraj sayılarını

arttırarak talebin karşılanmasına çalışmıştır. 1980 sonrasında oluşturulan Büyükşehir Belediye yönetimi ile belediyeler ile sular idareleri yeniden yapılandırılmıştır. Yeniden yapılandırma ilk olarak 23.11.1983 tarih ve 2560 sayılı Kanun ile İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi (İSKİ) Genel Müdürlüğü ile İstanbul'da başlamış ve Ankara'da 21.11.1981 tarih ve 2560 sayılı Kanuna 3305 sayılı Kanunla eklenen ek 4. madde ve Bakanlar Kurulunun 11.03.1987 tarih ve 87/11594 sayılı Kararının 1. maddesi ile Ankara Sular İdaresi Umum Müdürlüğü, Ankara Su ve Kanalizasyon İdaresi (ASKİ) Genel Müdürlüğü'ne dönüştürülmüştür.

Ankara Su ve Kanalizasyon İdaresi (ASKİ) çeşitli e-belediyecilik uygulamaları kullanmaktadır. Bunların bazıları proje olarak düşünülmekteyken, bazıları hâlihazırda kullanılmaktadır. Ankara Su ve Kanalizasyon İdaresi'nin (ASKİ) e-belediyecilik uygulamalarını tarihsel süreç ve güncel uygulamalar kapsamında ortaya koymak amacıyla olan makale beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; Ankara ve Ankara'da suyun tarihi hakkında temel bilgiler verilmiş, ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümde; sırasıyla e-devlet, e-belediyecilik ve popüler e-belediyecilik uygulamalar hakkında tanımlar sunulduktan sonra beşinci ve son bölümde ASKİ'nin e-belediyecilik faaliyetleri hakkında özet açıklamalar yapılmıştır. Sonuç ve öneriler kısmında ise çalışmanın genel bir değerlendirilmesi yapıldıktan sonra çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Bu doğrultuda çalışmada literatür taraması ve karşılaştırmalı belge, rapor incelemeleri yapılmıştır. Literatür taraması yapılırken çalışmanın teorik kısmına yönelik yerli ve yabancı kaynaklar üzerinden nitel değerlendirmeler yapılmıştır. Ardından araştırma sorusundan hareketle Ankara Su ve Kanalizasyon İdaresi (ASKİ)'nin kullandığı ve proje kapsamında çalışmalar yürüttüğü faaliyet örnekleri ile su ve kanalizasyon idarelerinin yararlandığı veya yararlanabileceği elektronik belediyecilik uygulamaları hakkında bilgiler verilmiştir. Bu süreçte özellikle belediyenin ve ASKİ'nin web sayfalarından, stratejik planlarından ve faaliyet raporlarından, mukayeseli yöntemle yararlanılarak, toplanan veriler analitik bir yaklaşımla analiz edilmiş ve sonuç kısmında bunlardan yararlanılarak öneriler getirilmiştir.

## 2. ANKARA VE ANKARA'DA SUYUN KISA TARİHİ

Ankara'nın ilk yerleşim tarihi kesin olarak bilinmemekle birlikte Ankara ve çevresi tarih öncesi çağlardan itibaren sürekli olarak yerleşim görmüştür. Bölgede yapılan araştırmalar, kentin Paleolitik Çağ'dan itibaren yerleşme alanı olduğunu göstermektedir. Gâvurkale, Ergazi, Lodumlu ve Maltepe'de bu döneme ait çeşitli eserlere rastlanmıştır. Keçiören/Solfasol, Çubuk Çayı yakınındaki Eti Yokuşu, Bağlum, Ayaş-Güdül yakınındaki Karalar ve Tuz Gölü'nün kuzey ve doğu kıyılarında Alt Paleolitik dönem eserleri bulunmuştur. Yine Kızılcahamam yöresinde yapılan arkeolojik araştırmalarda da Paleolitik Çağ'a ait buluntulara rastlanmıştır (Sargın, 2012:24). Aşağıda kronolojik olarak Ankara tarihi özetlenmiştir:

**Tablo 1.** Kronolojik Olarak Ankara'nın Kısa Tarihi

|               |                  |  |
|---------------|------------------|--|
| MİLATAN ÖNCE  | VIII-VII. Yüzyıl | Frigler/ Phrygia   |
|               | VII-547          | Lidyalılar   |
|               | 547-331          | Persler  |
|               | 331-278          | Helenistik dönem   |
|               | 278-189          | Galatlar   |
|               | 189-M.S.395      | Romalılar  |
| MİLATAN SONRA | 395-1073         | Bizans Dönemi  |
|               | 1073             | Selçukluların Ankara'yı ele geçirmesi  |
|               | 1101             | Haçlı ordularının Ankara'ya girişi   |
|               | 1127             | Danışmendoğullarının kenti Selçukluların elinden alması                          |
|               | 1143             | Kentin üçüncü kez Selçukluların eline geçmesi                                    |
|               | 1304             | Kentin İlhanlıların eline geçmesi  |
|               | 1354             | Süleyman Paşa'nın kenti Osmanlı topraklarına katması                             |
|               | 1402             | Ankara Savaşı  |
|               | 1864             | Ankara'nın vilayet merkezi olması  |
|               | 1892             | Demiryolunun Ankara'ya ulaşması  |
|               | 27 Aralık 1919   | Mustafa Kemal ve arkadaşlarının Ankara'ya gelişi                                 |
|               | 23 Nisan 1920    | Büyük Millet Meclisi'nin açılması  |
|               | 13 Ekim 1923     | Ankara'nın başkent olması  |
|               | 29 Ekim 1923     | Cumhuriyetin ilan edilmesi, Mustafa Kemal Atatürk'ün ilk Cumhurbaşkanı seçilmesi |

Kaynak: ASKİ Genel Müdürlüğü 2015-2019 Stratejik Planı, 2014:21.

Tarihsel olarak diğer çevre şehirler gelişimi gibi Ankara Orta çağ zamanında surlar içine çekilmiş sınırları belirli bir kent görünümündedir. Arazi yapısının da sayesinde 7.y.y. ikinci yarısında (Roma dönemine kıyasla) şehir daha dar bir yapıya bürünmüş, kalın surlarla çevrilmiş, iç kale duvarları daha fazla yükseltilerek savunma temelli bir yerleşime bürünmüştür. Böylece kentin temel kurulum amacına uygun bir yapı oluşturulmuştur (Akçura, 1971:19).

Selçuklu Sultanı Alparslan'ın Malazgirt ovasında Bizans İmparatorlarının ordularını 1071 yılında mağlup etmesinden kısa bir süre sonra 1073 yılında Ankara Türklerin eline geçmiştir. Osmanlı siyasi birliğinin kurulması ve genişlemesine kadar kent Türk beylikleri, Bizans ve Moğol egemenliği altında değişik dönemler yaşamıştır. 1300'lü yıllardan itibaren önemli bir Ahi örgütlenmesi şehri olan ve 1290-1354 tarihleri arasında bağımsız olarak varlığını sürdüren şehir Osmanlı döneminde de önemli bir ticaret ve tarım kenti olma özelliğini sürdürmüştür. Ankara'daki Ahi örgütlenmesi ve yapısı kervanların, ordunun ve halkın deri, demir ve kumaş ihtiyaçlarının karşılanmasına dayalı olup özellikle İç Anadolu'nun geniş bir coğrafyasında üretilen tiftik Ankara'da işlenmekteydi (Susuz, 2015:1).

Türk Bağımsızlık Savaşının dönüm noktalarının yaşandığı olan kentin ilk önem kazandığı zaman 27 Aralık 1919'da Heyet-i Temsiliye'nin Ankara'ya gelmesi ve faaliyetlerine başlamasıdır. Şüphesiz 23 Nisan 1920'de TBMM'nin kentte toplanması, hükümetin oluşturulması ve idare merkezi haline gelmesi kentin fiziksel/mekânsal, demografik ve sosyoekonomik yapısını ileriye dönük olarak etkilemiştir. Kurtuluş Savaşımızın idare edildiği bir merkez olarak, adı milli mücadelemizin sembolü haline gelen Ankara 13 Ekim 1923'te başkent olmuştur (Akçura, 1971:21).

Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemine (ADNKS) göre 2021 yılı Ankara nüfusu 5.150.72'dir. Nüfusun 2.562.805'i erkek, 2.587.267'si ise kadındır (TÜİK, 2022a:1).

**Tablo 2.** Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) 2021 Nüfus Sayımı Sonuçları

| 2021          | Türkiye           | Cinsiyet      | Ankara           |
|---------------|-------------------|---------------|------------------|
| Şehir         | 78.908.631        | Erkek         | 2.843.409        |
| Belde/Köy     | 5.771.642         | Kadın         | 2.903.916        |
| <b>Toplam</b> | <b>84.680.273</b> | <b>Toplam</b> | <b>5.747.325</b> |

Kaynak: TÜİK, 2022a:1.

Yıllık nüfus artış oranları esas alındığında bu oran, 2023 projeksiyonuna göre Türkiye düzeyinde yıllık ortalama %9,8 Ankara için ise yıllık ortalama %16,1 olarak öngörülmektedir. Bu senaryoya göre 2023 Türkiye nüfusu 84.680.273 olarak öngörülmüştürken Ankara nüfusu ise 5.927.209 olarak tahmin edilmektedir. Son yaşanan demografik gelişmeler ile birlikte 2023 projeksiyonuna ulaşılması beklenmektedir (TÜİK, 2022b:1).

**Tablo 3.** Türkiye ve Ankara Nüfus Projeksiyonları 2013-2023

| Yıllar           | Türkiye     | Ankara           |
|------------------|-------------|------------------|
| 2013             | 76.481.847  | 5.056.126        |
| 2014             | 77.323.892  | 5.146.307        |
| 2015             | 78.151.750  | 5.235.807        |
| 2016             | 78.965.645  | 5.324.705        |
| 2017             | 79.766.012  | 5.413.000        |
| 2018             | 80.551.266  | 5.500.577        |
| 2019             | 81.321.569  | 5.587.439        |
| 2020             | 82.076.788  | 5.673.544        |
| 2021             | 82.816.250  | 5.758.868        |
| 2022             | 84.680.273  | 5.843.435        |
| 2023 (Senaryo 3) | 85.598.777  | 6.263.201 (2025) |
| 2050 (Senaryo 3) | 110.546.401 | -                |
| 2075 (Senaryo 3) | 140.672.782 | 8 milyon (2095)  |

Kaynak: TÜİK, 2022b:1.

Uzun bir tarihsel birikime ve geçmişe sahip olan Ankara Cumhuriyet ilan edilmeden yaklaşık iki hafta önce 13 Ekim 1923'te genç ülkenin Başkent'i olarak ilan edilmiştir. Uzak veya yakın geçmişte sahip olduğu niteliklerden dolayı merkez olan kent, birçok uygarlığa ev sahipliği yapmış ve Ankyra, Ancher, Engürü,

Angora, Angara gibi isimlere sahip olmuştur. 17. yüzyılın başlarında Osmanlı İmparatorluğu tarafından resmi olarak “Ankara” yazım şekli kabul edilmiş ve Türkiye Cumhuriyeti’nin başkenti olduğundan itibaren bütün dünya tarafından bu yazım şekliyle tanınmıştır.

Aşağıda Ankara’da su ve kanalizasyon tarihinin kısa bir özeti yer almaktadır. Bu bölümün hazırlanmasında büyük ölçüde ASKİ Genel Müdürlüğü’nün 2015-2019 ve 2020- 2024 Stratejik Planından ve Ankara ile ilgili web portalından faydalanılmıştır (ASKİ, 2020:1; Ankara Kalesi, 2022:1).

## 2.1. İlk Çağ Dönemi

Tarihsel olarak elde edilen kanıtlar ve yapılan tahminlerle kentin uzun bir dönemdir yerleşim yeri olduğunu göstermektedir. Ankara’da Frigler, Lidyalılar, Helenler, Galatlar ve Romalılar’ın yaşadığını gösteren pek çok arkeolojik buluntuya rastlanılmıştır. Romalılar dönemindeki kalıntıların günümüze kadar bozulmadan gelmesi daha gerçekçi tahminlerin ve çıkarımların yapılmasını sağlamıştır.

M.Ö.25 yılında Ankara’yı yönetim bölgesi olarak belirleyen Romalılar anıtlar, saraylar ve hamamlar inşa ederek kente içme suyu getiren sistemi de oluşturmuştur. Kayaş yakınlarında yer alan “*Romalılar Galerisi*” uzun bir süre boyunca kentin su ihtiyacını karşılamış ve Ankara’nın başkent olmasından sonra dahi söz konusu sistemden yararlanmışlardır. Sistemin yıkılmasından sonra su kaynaklarından beslenen Şahne Pınarı memba suyu olarak kullanılmıştır.

## 2.2. Selçuklu ve Osmanlı Dönemi

Bu dönemde mevcut su kaynaklarına ek olarak kuyu açılması, çeşme yapılması, kalenin yakınlarına su kaynaklarının getirilmesi gibi faaliyetlerle kent halkının artan su ihtiyacının karşılanmasına çalışılmıştır. Dönem içinde kale içinde ve çevresinde yaşayan halk Hatip Çayında çamaşırlarını yıkamış, buradaki suyu bir şekilde içme suyuna çevirmiş ve çeşitli kaynaklardan su ihtiyaçlarını gidermiştir.

Osmanlı Dönemi içinde kentin su ile ilgili bilinen ilk kaydı ise 1890 yılında Vali Abidin Paşa tarafından Elmadağ ve Hanım Pınarı sularının getirilmesidir. Abidin Paşa kentinin artan su ihtiyaçlarının giderilmesi için kâgir (yığma taş) kanallarla su getirmiş, kent içinde bir kısmı font, bir kısmı demir ve künk borularla dağıtım sistemini kurmuş ve çeşmelere bu suyun dağıtılmasını sağlamıştır. Gelişmiş ülkelerde bile font boruların kullanılmasından önce Abidin Paşa tarafından Fransız mühendislerin yeteneklerinden faydalanılarak gerçekleştirilen bu uygulamalar ile kent ahalisi rahatlatılmıştır.

## 2.3. Cumhuriyet Dönemi

1923 yılın Ankara’nın başkent ilan edildiği zaman kentin nüfusu 20-30 bin olarak tahmin edilmekte olup ilerleyen yıllarda nüfus hızla artmaya başlamıştır. Başkent olmasından yaklaşık 4 yıl sonra kentin merkezinin nüfusu 75 bini aşmıştır. Bu hızlı kentleşme ile mevcut kullanılan su kaynakları ihtiyaçları karşılamaz hale gelmiş ve basınçlı su şebekesinin yokluğunun da etkisiyle kent yönetimi 1920’li yıllarda hummalı bir çalışmaya başlamıştır.

Bu çalışmaların ilki Kayaş civarındaki Kusunlar Köyü çevresinde bir yeraltı kaptajı (yeraltı sularının toplandığı yer) yapılarak 600 mm çapında borularla kente su getirilmesidir. Daha sonra Şahne ve Hanım Pınarı mevkilerinde iki adet tulumba istasyonu, kentin yeni yeni genişlediği Kocatepe civarına depo, Çankaya terfi pompa istasyonu ve diğer şehir şebekesi yapıları kurulmuştur. Belediye kaynaklarının yetersiz kalmasıyla 1931 yılında kentin su şebekesinin yapılması görevi o zamanki adıyla Bayındırlık Bakanlığı’na verilmiş ve Bakanlık tarafından yapılan çalışmalar neticesinde 04.04.1931 tarih ve 122/2517 sayılı Raporla görüşünü dönemin hükümetine iletmıştır. Hükümet tarafından kabul edilen rapor kapsamında 20.05.1931 tarih ve 11095 numaralı Hükümet Kararnamesiyle “*Ankara Şehri İçme Suyu Komisyonu*” oluşturulmuştur. Komisyonda dönemin Bayındırlık Bakanlığı Müsteşarı (komisyon başkanı), Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Hıfzıssıhha Genel Müdürü ve Maliye Bakanlığını temsil eden sorumlu muhasebeci (muhasib) görev almıştır. Komisyon hızla büyüyen kentin su ihtiyacını karşılamak için, Çubuk Barajı sularını kente ulaştırmak amacıyla Dışkapı Ziraat Fakültesi karşısında üç gözlü ve günlük kapasitesi 24 bin metreküp olan filtre istasyonunun kurulmasını sağlamış, 12 bin metreküp toplam kapasiteli 9 adet depo yaptırmış, suyun dağıtılması için 600-800 mm çapında 123 km boru döşenmesini sağlamış ve Hanımınar Suyu ile Elmadağ Pınarlarına ait tesislerin yapımını

tamamlamıştır. Jansen Planı<sup>1</sup> temel alınarak 1931-1936 döneminde Ankara Şehri İçme Suyu Komisyonu tarafından yapılan çalışmalar, merkezin nüfusunun 160 bin olacağı tahmin edilerek gerçekleştirildiği için kısa zamanda 300 binlere çıkan nüfus nedeniyle yetersiz kalmıştır. Bu nedenle 1940-1950 döneminde savaş koşullarının da etkisiyle kentin su sıkıntısı çektiğini söylemek mümkündür.

#### 2.4. ASU Dönemi

Belediye'nin bir şubesi olarak görev yapan su ile ilgili birim 1949 tarihli ve 5363 sayılı Kanun ile "Ankara Sular İdaresi (ASU)" isminde tüzel kişiliği sahip ve özel hukuk hükümlerine tabii bir işletme haline dönüştürülmüştür. Bu özerk yapı ile hızla çalışmalarına başlayan işletme kente verilen 32 ton su, 300 km şehir şebekesini devralmış ve ilk olarak dağınık yapıdaki birimlerini merkezileştirerek 1952 yılında yeni bir idare binası yapmıştır.

ASU döneminde yeraltı sularına ağırlık verilmiş, 95 adet kuyu açılmış ve mevcut kapasiteye günde 120.000 metreküp su ilave edilmiştir. Daha sonra 1936 yılında tamamlanan Çubuk-1 barajından daha fazla yararlanmak için Dışkapı Süzgeç Arıtma Tesisi'nin kapasitesi artırılmış ve kapasiteye günde 75 bin metreküp daha artış sağlanmıştır. İşletmenin kaynakları zamanla kentin ihtiyaçlarını karşılayamaz hala gelince Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ) devreye girmiştir. DSİ tarafından 1964 yılında Çubuk-2 Barajı, 1965'de Bayındır ve 1967'de Kurtboğazı Barajı kullanıma sokulmuştur. 1968-1969 yıllarında Camp- Harris- Mesara ortaklığına tarafından kentin 2020 yılına kadar ihtiyaçlarını karşılayabilecek "Ankara Şehri Su ve Kanalizasyon Master Planı" hazırlanmıştır. Plan kapsamında öngörülen İvedik Su Arıtma Tesislerinin 1. ünitesi 1984 yılında ve Çamlıdere Barajı 1985 yılında işletmeye alınmıştır.

#### 2.5. ASKİ Dönemi

1980 sonrasında dönüşüm geçiren sosyo-ekonomik yapı belediyecilik yapısını büyük oranda etkilemiştir. 1984 yılında Türkiye'de büyükşehir belediyeciliği ortaya çıkmadan önce ilk olarak 23.11.1983 tarihli ve 2560 sayılı Kanun ile İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi (İSKİ) Genel Müdürlüğü kurulmuştur. İlk büyükşehir belediyeleri 1984 yılında kurulmaya başlanmış ve Ankara, İstanbul ve İzmir'de oluşturulmuştur. Daha sonra 05.06.1986 tarihinde 3305 sayılı Kanun ile İSKİ kuruluş Kanununun diğer büyükşehir belediyelerine de uygulanmasına karar verilmiştir. 1991 yılında ise hâlihazırda kullanılan ASKİ binası yapılmıştır.

Ankara Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü (ASKİ), 21.11.1981 tarihli ve 2560 sayılı Kanuna 3305 sayılı Kanunla eklenen 4. ek madde ve Bakanlar Kurulunun 11.03.1987 tarih ve 87/11594 sayılı kararının 1. maddesine dayanılarak oluşturulmuştur. ASKİ, Ankara Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı, özel bütçeli ve kamu tüzel kişiliğine sahiptir. Görevi ise temel olarak belediye sınırları içinde kuruluş kanunundaki belirtilen su ve kanalizasyon işlerini gerçekleştirmektir. Düzenleme ile ASU tarihe karışmış ve yapısı ASKİ'ye dönüştürülmüştür.

Günümüzde artan dünya nüfusu, iklim değişikliği ve artan sanayileşme nedeniyle tatlı su kaynakları endişe verici bir oranda tükenmektedir. Özellikle araştırmacılar, 2050 yılında dünya nüfusunun %52'sinin (tahmini 9.7 milyar kişi) su sıkıntısı çekeceğini veya kıt bölgelerde yaşayacağını tahmin etmektedirler. Bu bağlamda, sağlık, çevre ve sosyal kaygılar, sürdürülebilir su yönetimi politikalarının tasarlanmasını ve uygulanmasını zorunlu kılmaktadır (Aivazidou vd., 2021:1). Bu gerçekler karşısında artık herkes suyun, insan yaşamı için hayati kaynaklardan biri olduğunu kabul etmiştir. Son yıllarda iklimdeki dramatik değişim ve nüfustaki artış, suyu talebe göre yetersiz hale getirmiş, su tüketimi arttıkça, su yönetimi tüm devletlerce büyük bir zorluk olarak görülmeye başlanmıştır. Zorluk ayrıca minimum maliyet ve enerji kullanımıyla kaliteli su sağlamayı da içermektedir. Su yönetimi ayrıca; su tüketimi, tarım, gıda üretimi, çevre vb. gibi insan yaşamının birçok alanında da rol oynamaktadır. Enerji üretmek için suya ve suyu sağlamak için de enerjiye ihtiyaç vardır (Shahanas ve Sivakumar, 2016:143).

Tüm bu nedenlerden dolayı su kaynaklarını garanti altına almak için, hem doğal kaynakların (ör. nehir, göl, yeraltı suyu vb.) hem de üretilmiş kaynakların (ör. tuzdan arındırma, yeniden kullanılan sular, vb.) bir arada

1 1927 yılında açılan Ankara İmar Planı yarışmasını Prof. Hermann Jansen kazanmıştır. Jansen tarafından hazırlanan kesin imar planını 1932'de Bakanlar Kurulu tarafından onaylanmıştır. Jansen, planının uygulanmasında danışman olarak görev almış ve 1938 sonlarında hükümetle yaptığı anlaşmayı yenilememiştir (Burat, 2011:101-102).

kullanılması birinci öncelik görülmelidir. Platformları ve çoklu su kaynaklarını kullanan akıllı su şebekesi kontrolü, kendi kendine teşhis koyan sensörler ve bilgi ve enformasyon teknolojisi tabanlı işbirlikçi ağlar kullanarak tedarikçinin olduğu kadar tüketicinin de su ihtiyaçlarını karşılamada kilit bir rol oynayacağı unutulmamalıdır (Won Lee vd., 2015:339).

Bu global ölçekte yaşanan sorunlar mikro ölçekte Ankara özelinde de aynen etkilerini hissettirmeye şimdiden başlamıştır. Suyun yönetiminde gündeme gelen stratejik yönetim, planlamanın tüm aktörlerin katılımıyla hazırlanmasını, uygulanmasını ve denetlenmesini ifade etmektedir (Jho, 2005:156).

Bu doğrultuda 2024-2054 önemini kapsayacak olan “Ankara ili İçme Suyu, Atık Su ve Yağmur Suyu Yönetimi Master Planı” çalışmalarına 2020 yılında başlanmış olup iş kapsamında Temelsu – Su-Yapı Ortak Girişimi ile ASKİ arasında 7 Nisan 2020 tarihinde sözleşme imzalanmıştır. Proje ile kentin, gelecekteki 30 yıllık dönemdeki, nüfus projeksiyonu temel alınarak mevcut ve gelecekteki su ihtiyaçlarının karşılanması, mevcut içme suyu, atıksu, yağmur suyu taşkın koruma ve önleme sistemlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile hâlihazırdaki plan ve raporların güncellenmesi hedeflenmiştir. Master Plan’ın; Su Talebi ve Su Kaynaklarının Yönetimi (Kısım 1), Su, Atıksu, Yağmursuyu Altyapısı (Kısım 2), İçmesuyu ve Atıksu Arıtma (Kısım 3), Kurumsal Yapı (Kısım 4) ve Finansal Analiz ve Yatırım Programları (Kısım) bölümlerinden oluşmasına karar verilmiştir.

### 3. E-DEVLET VE E-BELEDİYECİLİK

Son yıllarda devletin yerine getirdiği kamu hizmetlerinin sunumunda kamu otoriteleri çeşitlenmeye gitmektedirler. Türkiye’de herkesin dilinde olan bürokrasinin işleri uzatan bir yapı olarak görülmesinin başlıca sebebi vatandaşın talep ettiği hizmete ulaşamamasından kaynaklanmaktadır. Bu algıyı düzeltmek için devlet yönetimi kamu hizmetlerinde bilgisayar ve elektronik teknolojiler kullanmaktadır. İşletmelerde görülen önce müşteri bakış açısı günümüzde devletler için önce vatandaş bakış açısı olarak yansımıştır. Müşteri şikâyetleri işletmelerin çalışma yöntemlerini değiştirirken vatandaş şikâyetleri devletin hizmet sunma kanallarını geliştirmiş ve dönüştürmüştür.

Kamu yönetiminin geliştirilmesinde veya kamu hizmetlerinin sunuş yöntemlerinin çeşitlendirilmesinde teknolojik yeniliklerden yararlanmak, bilişim sistemlerini kullanmak ve farklı kanallardan vatandaşlara ulaşmak son derece önem kazanmıştır. Hizmet kalitesi artırmak için kullanılan bu yöntemler hızla çeşitlenmekte ve yaygınlaşmaktadır. Hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri çalışma, üretim, ticaret, iş yapma, eğlence ve yönetim gibi hayatın her kademesi köklü bir şekilde değiştirmektedir. Bunun yanı sıra, Covid-19 ve benzeri krizler bu dönüşüm sürecini hızlandırmaktadır. Sadece gelişmiş ülkeler değil aynı zamanda gelişmekte olan ülkeler hatta bazı hizmetlerin sunumunda gelişmemiş ülkeler dahi e-devlet ve benzeri uygulamaları kullanmaktadır. Böyle bir gelişme ve dönüşüm hizmet kalitesini artırırken hizmet sunum hızını da yükseltmektedir (Banger, 2001:5; Osborne ve Gaebler, 1992:8).

E-devlet kavramı ve uygulamaları 1990’lı yıllardan itibaren gündemde olmasına ve kamu yönetimi alanında tartışılmasına rağmen genel geçer bir tanımı yapılamamıştır. E- devlet dönüşümü özel sektör temelli toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, katılımcı yönetim veya yönetim gibi pek çok gelişmeye benzer olarak “e-iş” veya “e-ticaret” uygulamalarının bir yansıması olarak kabul edilmektedir (Moon, 2002:425; Reeher and Mitchell, 2008:245). Ancak e-devletin daha kapsamlı bir bakış açısıyla söz konusu gelişmelerden daha farklı, geniş ve sürekli kendini geliştiren bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Özel sektör müşterilerine ulaşmak için satın alma kanallarını çeşitlendirirken kamu sektörü aktörlerinin hizmet sunumunda böyle bir hareket alanı bulunmamaktadır. Kamu sektörü daha çok hizmete erişim olanaklarını artırmaya çalışırken kırtasiyecilik kapsamındaki aşamaları azaltmaya çalışabilmektedir (Symonds, 2000:1).

E-devlet basit ve dar anlamda kamu hizmetlerinin üretimi ve vatandaşlara sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasını öngörür (Şahin, 2007:164). Bu şekliyle devletin kendi iç işleyişinde ve sunduğu hizmetlerde bilişim teknolojilerinin kullanılması olarak da nitelendirilir (Özçivelek, 2009:1). E-Devlet sayesinde “devletin vatandaşlarına karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu görev ve hizmetleri ile vatandaşların devlete karşı olan görev ve hizmetlerinin karşılıklı olarak elektronik iletişim ve işlem ortamlarında kesintisiz ve güvenli olarak yürütülmesini” (TAEK, 2022) sağlanmaktadır.

Uygulamada e-devlet elektronik ortamda hizmet verilmesi ve bilgi aktarılmasına odaklanmıştır. E-devlet, kamu hizmetinden yararlanan vatandaşlara, özel sektör aktörlerine veya diğer kamu kurumlarına devletin alternatif kanallardan ulaşmasına, hizmet sunmasına, iletişime geçmesine veya bilgi aktarılmasına verilen isimlendirilmez. E-devlet aynı zamanda sunulan hizmetin elektronik kanallardan güvenilir, kolay erişilebilir, yararlananların

ihtiyaçlarına odaklanmış, kimi zaman ayrıştırılmış kimi zamansa birleştirilmiş hizmetlerin yapılandırıldığı sistemi ifade etmektedir. Bu uygulamalar ile kamunun etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde çalışması, hesap verebilirlik ilkesi çerçevesinde hizmet sunması ve yönetim temeline dayanan katılımcı bir yaklaşımı kabul etmesi anlaşılmaktadır (DPT, 2009:45). E-devletin uygulamalarıyla kamu hizmetini daha kolay ulaşılabilmekte, kaynak tasarrufu sağlanmakta ve mükerrer işlemlerin önüne geçilmektedir. Karmaşık hizmet sunumun daha basite indirgenmesiyle hizmetten yararlananların memnuniyetinin artmasının yanı sıra daha az zaman, emek ve para harcanması e-devletin önemli çıktılarıdır. Özetle e-devletin “bilgi teknolojilerinin stratejik kullanımı, vatandaş ve kurumlarla elektronik ortamda iletişimde bulunmak, verimliliği, şeffaflığı ve kalkınmayı sağlamak, yeniden yapılanma” şeklinde dört adet ana dayanak noktasının olduğu söylenebilir (Kuran, 2005:12-15).

Birleşmiş Milletler (BM) raporunda e-devlet “*tarihi bir fırsat*” olarak nitelenirken, raporda BM eski genel sekreteri Kofi Annan’ın şu sözüne yer verilmektedir; “...*bilgi teknolojileri, gelişmekte olan ülkelere, diğer ülkelerin geçmek zorunda kaldıkları uzun ve çileli aşamaları atlayacak bir şans verebilir*” (UN, 2003:5).

Bilindiği gibi dünyada bir trend olarak başlayan devletin ve yerel yönetimlerin dönüşümleri bilgi teknolojilerinden büyük oranda etkilenmektedir. Uzun süren bürokratik iş ve işlemler geliştirilen programlar ve sistemler sayesinde kısa sürede yapılabilmektedir (Gastil ve Levine, 2005:25). Bu süreçte geliştirilen bir e-devlet uygulaması dört aşamalı bir sürecin sonunda ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, oluşturulan internet sayfasında hizmet hakkında genel bilgi verilmektedir. İkinci aşamada, söz konusu hizmete erişim hususunda online kanallar başta olmak üzere alternatif erişim imkanları oluşturulmaktadır. Üçüncü aşamada, farklı online hizmet sunum platformları tek bir yapı etrafında birleştirilmekte ve ikili bir kullanım yapısı kurulmaktadır. Son aşamada ise, platform yapısı yeknesak bir şekilde sistematize edilmekte ve yeni hizmetler bu platform üzerinden kullanıcıların hizmetine sunulmaktadır (Schatteman, 2010:435; Uçkan, 2003:43-49).

Bu şekilde başlatılan e-devlet sürecinin geliştirilmesi ve genişletilmesi; kamu yönetiminde reform, stratejik amaç ve kamu politikalarının temel dayanak noktası olması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda e-devlet uygulamaları sadece hayatı kolaylaştıran basitleştirilmiş araçlar değil, aynı zamanda uzun dönemli planlamaya dayalı stratejiler olarak ta kabul edilmelidir (Thomas, 2012:19; Rethemeyer, 2007:265). Daha sonra oluşturulan stratejiye yönelik eylem planları, hedefler, sorumlu örgütsel yapılar ve bunu takip edecek kurum ile kuruluşlarının belirlenmesi gerekecektir. Böylece, e-devlet bağlamındaki e-dönüşümün gerçekleştirilmesi vatandaş ile birlikte kamu kurumlarının bilgi ve iletişim teknolojik altyapılarının modernleşmesine katkı sağlayacak (Şahin, 2007:2) ayrıca bu süreçte katımlı yönetimin sinerjisinden de yararlanılabilecektir.

E-devlet uygulamaları; bireylerin işlemlerini daha kısa zamanda yapabilmelerini sağlayacak, maliyetleri düşürecek, vatandaşların kurumlara gitmeden işlem yapmalarına ortam hazırlayarak, bürokrasiyi azaltacaktır (Özer, 2017:463). Bu süreçte kamunun e-devlet dönüşümü stratejisi ile bunları uygulayacak birim ve personellerinin yönetim temelli esnek yapılarak sahip olması ve örgütlenmesini modern ilkelere göre şekillendirmesi gerekmektedir. Bunun için temel stratejik analiz yaklaşımına uygun olarak örgütün güçlü ve zayıf yönler tespit edilmeli, fırsatlar ve tehditler belirlenmeli ve amaç/amaçlara ulaştıracak e-dönüşümün gerçekleştirilmesi için alınmalıdır (Clark, 2003:382; Margetts, 2012:450).

### 3.1. E-Belediyecilik Uygulamaları

Şehirleşmenin önem kazanması, yerelden yönetimin popüler hale gelmesi ve karar alma yetkilerindeki merkezi yapının dağıtılmasıyla birlikte belediyecilik faaliyetleri ve uygulamaları son 30 yılda büyük bir ivmelenme kazanmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerin yarattığı devrimin söz konusu döneme denk gelmesiyle birlikte kent yaşamını kolaylaştırmayı hedefleyen belediyelere yeni fırsatların sunulmasıyla birlikte görevler ve sorumluluklar yüklenmiştir. Bu yükseliş trendi vatandaş ve diğer kurumların yerel yönetimlerin sunduğu hizmetlerin bilgi ve iletişim teknolojilerine göre yeniden yapılandırılması talebini de artırmıştır. Bu beklentiler, yerel yönetim hizmetlerinin daha fazla etkinli, ekonomik, verimli, şeffaf, hesap verebilir, vatandaş odaklı olmasının yanı sıra çevre sorunlarına duyarlı, iklim değişikliğini önleyici, hayvan haklarına saygılı vb. taleplerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Erdal, 2002:168).

Sürekli gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri, akıllı telefonlar ile bilgisayar sistemleri belediyelerin farklı kanalları kullanarak hizmet vermesini, hizmete erişim olanaklarını artırmasını ve iletişim araçlarını çoğaltmasını zorunlu kılmıştır (Henden ve Henden, 2005:52). Bu açıdan teknolojik gelişmelerin etkisi sadece vatandaş, özel sektör veya kamu sektörü ile yerel yönetimler arasındaki etkileşimi değil aynı zamanda yerel yönetimin takip, yatırım, sistem çalışması gibi kendi iç bünyesindeki faaliyet ve işleri de dönüştürmüştür. Ancak, en yaygın

gösterge hizmet kalitesi, vatandaş memnuniyeti gibi alanlarda olmasından dolayı dikkat bu yöne kaymaktadır (Karaduman ve Karaduman, 2004:373).

Türkiye'nin üst politika belgelerinde dünyadaki gelişmelerle paralel olarak yukarıda açıklanan hususlara sürekli olarak değinilmekte ve stratejiler oluşturulmaktadır. Örneğin, erken bir tarih olan 2001-2005 dönemini kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Yerel Yönetimler Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda yerel yönetimlerin kurumsal yapılanmalarının, hizmet sunumlarının ve iş yapma biçimlerinin dönüştürülmesi, geliştirilmesi ve güçlendirilmesi stratejisine uygun olarak (DPT, 2001:22):

- Yerel yönetimlerin kendi aralarında ve merkezi yönetim kuruluşlarıyla etkili bilgi iletişim ağı kurulması.
- Yerel yönetimlerde halkın bilgi edinmesine yönelik yeni süreçler geliştirilmesi ve bu kapsamda kamusal bilgi ve belgelere ulaşmada engellerin ortadan kaldırılması ve gereken kolaylıkların sağlanması.

2019-2023 dönemini kapsayan On Birinci Kalkınma Planı Yerel Yönetimler ve Hizmet Kalitesi Çalışma Grubu Raporunda ise belediyelerin sorun alanlardan birisi "*Yerel kamu hizmetlerinin sunumundan bilgi teknolojilerinin kullanıl(ma)masından kaynaklanan sorunlar.*" olarak belirlenmiş ve sorunun çözümüne yönelik "*Yerel yönetimlerde bilgi teknolojileri kullanma kararlılığı yaratılması*" politikası ve "*Bilgi teknolojilerinden daha aktif yararlanan bir yerel yönetim sistemine ulaşmak*" hedefi önerilmiştir. Bu hedefe ulaşmak için ise aşağıdaki eylemler oluşturulmuştur (SBB, 2018:1-3):

- Bilgi teknolojilerinin sürekli yeni gelişmelerle güncellenmesi ve yeni teknolojilerin sürece uyumunun sağlanarak etkin ve verimli kullanımı,
- Etkin hizmet sunumu için bilgi teknolojilerinde stratejik önceliklerin belirlenerek ihtiyaçlarla uyumlu kamu politikaları belirlenmesi,
- Kullanılan bilgi teknolojileri ile ilgili kamusal bilincin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması,
- Belediyelerin etkin bilgi teknolojilerinin kullanımı sürecinde sorunlarla ve faaliyetlerle ilgili olarak vatandaşları sürekli bilgilendirmeleri ve bilinçlendirmeleri.

Doğrudan e-devletin önemli ve tamamlayıcı bir bölümü olan e-belediye uygulamaları modern dünyanın vazgeçilmez teknolojisi olan interneti, vatandaşın yerel hizmetlere erişim için kullanılması, kent-vatandaş iletişiminin kurulması, belediye çalışmanın insan hatalarından arındırılması gibi faydalara sahiptir. Ayrıca, internet teknolojileri; hizmet sunumundaki kalitenin yükseltilmesi, yerel demokrasininin güçlendirilmesi ve hesap verebilirlik seviyesinin artırılması gibi yan faktörlere de sahiptir (Yıldırım ve Öner, 2006:53-54).

Yerel yönetimlerin 1980'li yıllardan sonra giderek önem kazanmasıyla birlikte halka en yakın yönetim kademesi olarak önemli fonksiyonlara sahiptir. Yerel yönetimler hem yönetsel (*vatandaşlara hizmet sunma ve bilgi sağlama*) hem de siyasi (*demokrasi okulu olma*) açıdan birçok görev yüklenmiştir (Yıldız, 2006:44). Böylece internet teknolojilerinin kullanılması, yerel yönetimlerin yönetsel ve siyasi fonksiyonlarını doğrudan etkileyen yegâne unsur haline gelmiştir (Şahin, 2007:2). Bu kapsamda yapılan değerlendirmelerde belediyeler elektronik uygulamalarını vatandaş beklentilerine göre dizayn etmektedir. Örneğin vatandaşların belediyelerden beklediği mezarlık sisteminin hızlı, güvenli ve sorunsuz işlemesi için belediyeler mezarlık bilgi sistemleri kurmakta ve böylece vatandaş talebine karşılık vermektedir.

Belediyelerin görevlerini yerine getirirken internet teknolojileri yardımıyla sunduğu hizmetlere vatandaşların daha hızlı ve bazı durumlarda doğrudan hizmetin vatandaşların ayağına götürülmesi e-belediyecilik kavramıyla tanımlanmaktadır. Kavramın "*e*" harfi elektronik terimini karşılamakta olup genel olarak elektrik altyapısını kullanarak bilginin işlenmesi, iletilmesi, depolanması ile erişilmesini ifade etmektedir. "*Belediyecilik*" kavramı ise belediyenin sunduğu hizmetlerin elektronik ortama taşınması, elektronik yöntemlerle erişilebilir hale getirilmesi ile belediyenin kendi iç bünyesinde elektronik yapıların kullanılmasıdır. Ayrıca e-belediye, yerel yönetim organlarının sunduğu tüm hizmetlerin kayıt altına alınması, iletilmesi ve hizmetlere anında erişilebilir olması ile alınan kararların vatandaşlara ulaştırılması, vatandaşların karar alma süreçlerine katılması, uygulamaları denetlemesi dâhil çok kapsamlı ve karmaşık uygulamalar bütünüdür. E-belediye veya e-belediyecilik klasik kamu yöntemi araç ve yaklaşımlarının modernize edilmesine dayanan, bunları dönüştüren ve hizmetlere 7/24 ulaşılmasına olanak tanıyan etkili ve hızlı bir araçtır. Aşağıdaki tabloda geleneksel yerel yönetim anlayışı ile e-belediyecilik uygulamalarını içeren yeni yerel yönetim yaklaşımı kıyaslanmıştır (Henden, 2005:46).



**Tablo 4.** Geleneksel / E-belediyecilik Karşılaştırılması

| Geleneksel Yerel Yönetim Anlayışı  | E-Belediyecilik Uygulamalarını İçeren Yeni Yerel Yönetim Anlayışı   |
|--|---|
| İçe kapalı, katılımcılığın olmadığı idari karar alma süreçleri   | Alınan kararlara elektronik ortamda katılma, kararların paylaşımı ve kontrolü   |
| Uzun ve karmaşık bürokratik iş akışı   | Hızlı, basit ve belirli elektronik süreç  |
| Vatandaşları ilgilendiren kararların, katılıma kapalı bir şekilde, bilgi toplamadan ve analiz etmeden idareciler tarafından alınması | Yerel yönetim hizmetlerinden yararlanan vatandaşların dilek, istek ve şikayetlerini dikkate alan, bunları anket, telefon hattı veya beyaz masa vb. uygulamalarla toplayan, değerlendiren ve hizmet sunumunu geliştiren süreçler |
| İdareci-vatandaş ilişkisi  | Hizmet sunmakla görevli yönetici-müşteri ilişkisi   |
| Yetkili kişi ve birimlere başvurmadaki sorun ve zorluklar  | Erişilebilirliğin yüksek olması, farklı kanallara sahip olması ve sürekli gelişmenin temel amaç edinilmesi  |
| Merkezi veya diğer diğer kamu kurumlarıyla olan iletişimin sağlıklı olmaması, bürokratik engeller olması ve zaman alması             | Kurumlar arası iletişimde eşgüdüm, bütünleşme ve etkinlik   |
| Bürokratik ve yasal denetleme  | Kamuoyu denetimi, vatandaş katılımı ve performans ölçümü  |
| Bürokratik ve yasal denetleme  | Kamuoyu denetimi, vatandaş katılımı ve performans ölçümü  |

Kaynak: Henden, 2005:46.

Literatürde “*e-belediyecilik*”, belediyelerin, kent ile ilgili tüm verileri güncel teknolojiyi ve ilgili bilişim teknolojileri destekli çalışmaları kullanarak kent ve toplum yararına çeşitli bilgiler üretmesi ve bunları etkin bir şekilde vatandaşın hizmetine sunması (TBD; 2022:1) anlamında kullanılmaktadır. Bu tanım kapsamında belediyeler e-belediyecilik uygulamalarını, aşağıda belirtilen süreçleri hayata geçirerek uygulamaktadırlar (Şahin, 2007:167):

- Hizmetleri bilgisayar ortamına taşıma,
- Web sitesi hazırlama,
- Otomasyon,
- İnternet kullanımı,
- Yönetimi internete taşıma.

Ayrıca e- belediyecilik dönüşümü aşağıdaki adımların atılmasıyla gerçekleştirilebilir (Sanayi Bakanlığı, 2015:1-3):

- E- belediyecilik proje ekibi (Herhangi bir e-belediyecilik projesine salt bilişim işi olarak bakmamak gerekmektedir. Aynı zamanda bu projenin bir dijital dönüşüm olduğu bilinmelidir).
- Tasarım ve ön çalışma (Hizmet hakkında bilgi akışı olmalı, süreç analizi yapılmalı, kullanıcı profillerine göre arayüz oluşturulmalı ve hızlı, güvenilir, kolay ve basit bir yapıda olmalıdır).
- Projenin uygulanması (E-belediyecilik uygulama yazılımının hazırlanması veya dış kaynağa yaptırılması, canlı testlerin yapılması, performans ve fonksiyonel kullanım sonuçlarının değerlendirilmesi).
- Eğitim verilmesi (Öncelikle belediye çalışanları olmak üzere tüm paydaşlara tanıtım yapılması, eğitim verilmesi ve kullanım kılavuzları ile videolarının hazırlanması).
- E-belediyecilik uygulamasının yönetimi (Projenin sürekli iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve modernize edilmesi için esnek, yerinde hizmet veren ve planlanmış bir yönetim yapısının kurulması).

E-devlet uygulamalarının bir yansıması ve tamamlayıcısı e-belediyecilik yaklaşımıdır (Şahin, 2007:167). E-belediyecilik uygulamalarının temel hedefleri; halihazırda var olan hizmetlerin dijitalleşmesi, yerel yönetim ile paydaşları (*vatandaş, özel sektör veya diğer kamu kurumları*) arasındaki etkileşimi artırma, örgütün yeniden

yapılanmasının sağlanması, sunulan hizmetlerin daha hızlı, daha etkili, daha verimli, daha az maliyetli ve daha kolay ulaşılabilir hale getirmektir (Yıldırım ve Öner, 2004:53). Aşağıdaki tabloda e-belediye uygulamarında başarı faktörleri sunulmuştur (Siegfriede vd., 2003:454-455):

**Tablo 5.** E-Belediye Uygulamalarındaki Başarı Faktörleri

|    | Başarı Faktörleri                            | Alt Faktörler  |
|----|--|--|
| 1  | Rehber ilkeler ve strateji                   | E-belediye uygulaması için standartlar; e-belediye için sanallaştırma stratejisi; strateji, politika, hedef, eylem süreciyle planlamanın yapılması; uygulamaların standartlarla kıyaslanması, idarecilerin sahiplenmesi/ desteği/ ilgisi; uzun vadeli stratejik planlamaya dayalı projeler     |
| 2  | Organizasyon, proje ve değişim yönetimi      | E-belediye projesinin organizasyonu; dijitalleşme stratejisinin gerçekleştirilmesi için yönetim, paydaşlar arasındaki işbirliği; organizasyonel değişim mühendisliği yaklaşımı, hizmet sunum sürecinin analizi ve iyileştirilmesi; sonuçların değerlendirilmesi ve sürecin yeniden işletilmesi |
| 3  | Uygulamalar                                  | Hizmete erişim, hizmetin vatandaşa gelmesi, bilgi aktarılması, iletişim olanaklarının geliştirilmesi, katılım ve entegrasyon   |
| 4  | Fayda ve maliyetler                          | Hizmeti kullanan aktörler, hizmet sunulan firmalar/ kamu kurumları, yerel yönetim organının içindeki sistem, politika üreticilerin yaklaşımı   |
| 5  | Doğru teknoloji ve kullanımının örgütlenmesi | Uygulama içi hizmet sunumu tasarımı; bilgi teknolojileri ağa- yazılımı- uygulaması; temel destek hizmetleri ve dayanak, elektronik imza, kimlik doğrulama, güvenlik, standartlar ile yasal düzenlemelere uyum  |
| 6  | Yetenek, motivasyon ve nitelikler            | Personel yeterliliği; beşerî sermaye, idari kapasite; adapte kullanıcılar  |
| 7  | E-belediye uygulamalarının benimsenmesi      | Yerel yönetim organı içindeki sahiplenme, iletişim, teşvik; belediye dışındaki iletişim, destek, yaygınlaştırma  |
| 8  | İşbirliği ve ortaklıklar                     | Doğrudan vatandaşlar ile yakın işbirliği; diğer kamu kurumların teşviki ve ortaklığı, özel sektör aktörleriyle (mevcut veya yeni girişimciler) iletişim; sivil toplum kuruluşlarının desteği, diğer kamu kurumları ile işbirliği; araştırma-geliştirme yapılarıyla stratejik işbirliği         |
| 9  | Sürdürülebilirlik ve kaynaklar               | Proje finansmanın gücü; beşerî sermayenin devamlılığı, kaynaklara erişim kolaylığı; bilgiye erişim olanakları  |
| 10 | Yasallık                                     | Yasal çerçevenin çizilmesi; uygulama altyapısının kullanımı, genel ve özel standartlara uyumluluk; kamu-özel uzmanlığının birleştirilmesi; verilere erişim, depolama, kullanım ve yaygınlaştırılmasında yasallık; yasal yapıdaki gelişmelere hazırlık ve uyum yeteneği                         |

Kaynak: Siegfriede vd., 2003:454-455.

Burada belediye hizmetlerinin sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinin en etkin şekilde kullanılması için yasal, idari ve teknik altyapının da yeterli seviyede olması gerekmektedir (Henden ve Henden, 2005:59). Aynı zamanda nispeten küçük belediyelerin e-belediye yatırımlarını yeterli seviyede gerçekleştirebilmeleri için mali, idari, teknik açılardan nitelikli insan gücü yönüyle de desteklenmesi uygulamaların başarı şansını yükseltecektir (Pektaş, 2011:77). Bu durum ise doğrudan hizmet kalitesi artışına yol açacaktır.

### 3.2. E-Belediye Sistemleri ve Yararları

Akıllı telefon teknolojisinin son yıllarda büyük bir ivme yakalayarak gelişmesi, yaygınlaşması ve herkesçe erişilebilir olması e-belediye yapısına yeni bir boyut kazandırmıştır. Günümüzde, vatandaşlar mobil cihazlarını kullanarak hava durumu, yol, ulaşım olanakları, hastane, nöbetçi eczane vb. pek çok bilgiye anında erişebilmektedir. Bu tarz bilgiye erişim olanaklarının artması ve farklı platformların kullanılması devlet ile birlikte yerel yönetimlerin de dikkatini çekmiştir (Zavattaro, 2013:28).

Çarpık kentleşme, hava kirliliği, trafik sıkışıklığı, suç oranların artışı gibi pek çok yerel yönetim sorununa e-belediye çözüm üretebilecek kapasiteye sahiptir. E-belediye gelişmelerini bilgi sorgulama, muhtelif ödeme, vatandaş bilgilendirme, şikâyet başvuru-takip ve harita uygulamaları, hizmete erişim, hizmet talep etme, hizmetin geliştirilmesi gibi alt başlıklara sahiptir. Yerel yönetimlerin hizmet sunduğu vatandaşların faydalanabileceği e-belediye uygulamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ünlü, 2016:81): Ulaşım Bilgi Sistemi; Mezarlık Bilgi Sistemi, Adres Bilgi Sistemi; Elektronik Borç Sorgulama ve Fatura Ödeme Sistemi; İşyeri Ruhsat İşlemleri, Emlak Vergi Bildirimi; Nöbetçi Eczaneler, Evrak Takibi; Elektronik Bilet (tiyatro, etkinlikler vs.); Şikâyet Başvurusu ve Takibi, Nikâh Başvuru Sistemi; Hava ve Yol durumu ve Yoğunluk Haritası; Sebze/Meyve/Balık Hal Fiyatları; Kurumdan Hizmet Satın Alma (e-Market).

E-belediyecilik gerek yerel yönetim organının kendi içyapısı gerekse vatandaşlar için büyük potansiyele sahiptir. Belediyenin içyapısı için e-belediyecilik uygulamalarının, hizmet üretiminde etkinlik, ekonomiklik ve verimliliğin yükselmesi, kaynakların doğru kullanımına destek sağlaması, performans ölçümünün nesnel kriterlere göre yapılması, iletişimin hızlı, güvenilir ve anlaşılır olması, karar verme sistemlerine bilgi üretmesi, vergi-hizmet ilişkisinin sağlanması ve reform, dönüşüm ve yapılandırma aracı olması gibi önemli yararları vardır. Vatandaş içinse, hızlı ve kaliteli hizmete erişim imkânı tanınması, vatandaş memnuniyetine odaklanması, yerel yönetimlerin karar mekanizmalarına katılım sağlanması ve hesap verebilir yapıların kurulması gibi faydalara sahiptir.

Bunların yanı sıra e-belediyecilik uygulamaların bir takım yan etkileri de vardır. Bunları; enformasyon toplumuna geçiş, ekonomik gelişmelere katkı sunması, vatandaş-belediye etkileşimini sağlaması, güven duygusunun tesis edilmesi, kamuoyu denetiminin güçlendirilmesi, “*iyi yönetim*” sistemine giriş olarak sıralamak mümkündür. Geleneksel belediyecilik anlayışının e-belediyecilik ile reforma tabi tutulması vatandaş taleplerinin hızlı ve etkili bir şekilde karşılanacağı ve hizmet üretimi sürecine katılımın artacağı bir dönüşümü doğuracaktır (Kolsaker vd., 2006:21).

Yeni kamu yönetimi kavramının devşirilerek yeni belediye yönetimi olarak son yıllarda literatürde yer alan kavram özellikle belediye hizmetlerinin vatandaş odaklı olmasına önem vermektedir. Elektronik sistemlerin kurulup vatandaşın hizmetine sunulması ise belediyelerin vatandaş odaklı çalışmalarının boyutlarındandır. E-belediyecilik uygulamaları vatandaşın taleplerine göre şekillenmekte, çeşitlenmekte ve böylece maliyet tasarrufu sağlayarak verimli çalışan belediyeler oluşmasına katkı sağlamaktadır.

### 3.3. Türkiye’de E-Belediye Uygulamalarına Yönelik Sorunlar ve Gelişmeler

Üniversitelerin, sivil toplum veya düşünce kuruluşlarının gerçekleştirdiği çalışmaların daha çok dünya uygulamalarına, teorik temellere, web sitesi analizlerine odaklanıldığı görülmekte olup anket kullanılarak yapılan araştırmalara da rastlanılmıştır. Bunların yanı sıra belediyeler tarafından yapılan tanıtımlar, hazırlanan broşürler ve tanıtım kitapları ile doğrudan belediyenin bilişim sistemlerinden sorumlu uzmanlarıyla yapılan görüşmelerden elde edilen veriler kullanılmaktadır.

Türkiye e-belediyecilik uygulamaları belirli bir ivme yakalamış ve gelişme göstermiştir. Ancak, istenen seviyelerin uzağında kaldığı görülmektedir. Dijital dönüşüm bürokratik engellerin yanı sıra idarecilerin değişime ayak dirmesi, bilişim sistemlerin maliyetlerinin yüksekliği, personel yetersizliği, güvenlik riskleri gibi pek çok dirence sahiptir. Bunun yanı sıra e-belediyecilik uygulamalarını ister kurum içi ister vatandaş kullanımı için bilgisayar, akıllı telefon veya diğer teknolojilere aşinalık gerekmektedir (Şat, 2008:263). Aşağıda e-belediyeciliğin yaygınlaştırılması sürecindeki sorunlar özetlenmiştir (Özkara, 2010:75):

- Bilgisayar teknolojilerine yapılan ilk yatırım oldukça yüksek maliyetlere sahip olması,
- Bilgi ve iletişim güvenliğine yönelik endişelerin yerel yönetimleri ve kullanıcıları etkisi,
- Yasal düzenlemelerin yetersizliği (mevzuatın bilgi ve iletişim teknolojilerine uyarlanması) veya sıkı önlemleri zorunlu kılması (bilgi güvenliği, kişisel veri güvenliği veya yaptırımlar),
- Merkezi ve yerel yönetimler arasındaki koordinasyon ve güven eksikliği ile veri paylaşımı sorunları,
- Oluşturulan web sitelerinin tek taraflı iletişime dayalı olması ve etkileşime kapalı olması,
- İdareciler başta olmak üzere personelin yeniliğe ayak dirmesi ve engel oluşturması,
- Yetişmiş nitelikli insan gücü eksikliği,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik altyapının yetersizliği,
- E-belediyecilik sistemlerinin toplulaştırıldığı kent bilgi sistemlerinin geliştirilmemesi,
- E-belediyecilik konusundaki standartlar ve ilkelerin belirlenmemesi ve konu genelindeki kurumsal arasındaki koordinasyon ve eşgüdüm eksikliğidir.

Yukarıdaki sorun alanlarının çözümüne yönelik pek çok çözüm önerisi sunulmuştur. Belediyelerin uygulamaları arasındaki yeknesaklığının sağlanması için merkezi bir birlik veya doğrudan merkezi idare organlarından biri (örneğin İçişleri Bakanlığı) tarafından yapılması hem dijitalleşmeyi hızlandıracak hem maliyet tasarrufu sağlayacak hem de iletişim çatışmalarını engelleyecektir. Belediye tarafından bilgisayar teknolojilerine ayrılan

bütçenin görece yükseltilmesi, uzun dönemli stratejik planlama sürecinde bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik alanlar oluşturulması ve uygulamalara yönelik yasal altyapının kurulması, standartlar ile uyulması gereken ilkelerin belirlenmesi kaynak ve idari kapasiteyi güçlendirecektir. Vatandaş talep ve beklentilerinin belirlenmesi için bilimsel yöntemlerin kullanıldığı ihtiyaç analizleri yapılarak öncelikler belirlenebilir. Nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi için gerek hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmeli gerekse esnek personel istihdamının önü açılmalıdır (Saraçbaşı, 2010:103; Henden ve Henden, 2005:91-92).

Türkiye’de e-belediyeçilik uygulamalarını tek bir platformda toplamak için 2011 yılında Türkiye Belediyeler Birliği tarafından Belediye Bilgi Sistemi Projesi (BELBİS) isimli çalışmaya başlanmıştır. Açık kaynak kodlu bu proje kapsamında belediyelerin mali ve idari işlemlerinin entegre edildiği ve vatandaşlara 7/24 hizmet sunumunun yapılabildiği bir platform kurulması hedeflenmiştir. İstenen hedeflere ulaşamayınca 2017 yılında İçişleri Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ve o zamanki adıyla Kalkınma Bakanlığı’nın gerçekleştirdiği toplantılarla protokol yapılarak proje devralınmıştır. Bu protokol kapsamında e-belediye platformuna İçişleri Bakanlığı tarafından 45 ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından da coğrafi bilgi sistemleri dâhilinde 18 modül olmak üzere toplam 63 modül entegre edilmiştir. Nisan 2022 itibarıyla platform üzerinde kullanıma açık modüller aşağıda sunulmuştur:

**Tablo 6.** E-Belediye Bilgi Sistemi Uygulamaya Açılan Modüller

| MODÜL ADI   | MODÜLÜN İÇERİĞİ   |
|---|---|
| Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)           | Elektronik belge üretimi ve yönetimi yapılan modül  |
| Gelir Modülü                                      | Tüm tahakkuk ve tahsilat işlemlerinin yapılabildiği modül (16 adet alt modülü vardır)   |
| Muhtar Bilgi Sistemi                              | Muhtarların kamu kurum ve kuruluşlarından yapacakları taleplerin takip edilip raporlanmasını sağlayan modül (muhtar.gov.tr)   |
| Personel Alım İlan Modülü                         | Belediyelerin personel ihtiyaçları ile ilgili işlemlerinin yürütüldüğü ve ilan hazırlanan modül   |
| Eğitim Takip Modülü                               | Kurum içi veya kurum dışı almış alınan ya da verilen eğitimlerin takibinin, eğitmen kaydının ve eğitimin programlanmasının yapıldığı modül  |
| Makine İkmal Modülü                               | Taşıt ve iş makinelerinin bakım, onarım ve parça değişikliklerinin zamanında yapılması ve araç görevlendirmelerinin gerçekleştirilmesi işlemlerinin takibinin yapıldığı modül   |
| Taşınır Mal Modül                                 | Belediyelerin dayanıklı/dayanaksız taşınır varlıklarının kayıt ve takibinin yapıldığı, ambarlarının takibinin yapıldığı, demirbaş zimmetlerinin takibinin ve kesin hesabının verilmesini sağlayan                             |
| Stratejik Plan Modülü                             | Bütçelerin Stratejik Planda ortaya konulan amaçlara ve hedeflere yönelik hazırlanması, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılması ve bütçelerin kullanım kapsamına ilişkin hesap verilme şekillerinin açıklanabildiği modül |
| Analitik Bütçe Modülü                             | Belediyelerin bütçeden başlayarak kesin hesaba kadar tüm mali işlemlerinin elektronik ortamda hazırlandığı modül  |
| Evlendirme Modülü                                 | Evlendirme işlemlerini başvuru aşamasından sonuç aşamasına kadar takip edilebildiği modül   |
| Doküman Yönetim Sistemi (DYS) Modülü              | E-Belediye Bilgi Sisteminde oluşturulan bütün belgelerin yönetilip kayıt altına alındığı modül  |
| Personel Hizmet Alım Modülü                       | Personel çalıştırılmasına dayalı hizmet alımları ile şirket personellerinin harcamalarının izlendiği modül  |
| Kimlik Paylaşım Sistemi (KPS) Modülü              | Kişi/aile nüfus kayıt örneği ve ikametgâh belgesinin alınabildiği modül   |
| Bordro Modülü                                     | Çalışanların ücretlerinin ayrıntılı olarak hesaplandığı ve gösterildiği modül   |
| Harcama Modülü                                    | Kurum harcamalarının kayıt altına alındığı ve takip edildiği modül.   |
| Üst Yapı-Köy Yerleşim Modülü                      | Yerleşik alan (Kaçak yapı ve işlemleri) sınırlandırılması çalışmalarına ilişkin süreçleri yürütüldüğü modül   |
| Personel Kadro Modülü                             | Personel Genel Müdürlüğü iş ve işlemlerine ilişkin kullanılan modül   |
| Araç Hak Mahrumiyeti Modülü                       | Gerçek veya tüzel kişiler adına kayıtlı tescilli araçların tespiti ve tespiti yapılan araçların kayıtlarına ilişkin işlemlerin yürütüldüğü modül  |
| İstek-Şikâyet Modülü                              | Vatandaşların belediyelere yapacakları isteklerin ve şikâyetlerin takip edildiği modül  |
| Ajanda Modülü                                     | Kullanıcıların ajanda (toplantı, randevu, hatırlatma) kayıtlarını yönetebileceği; telefon ve ziyaret kayıtlarını tutabileceği ve sorgulayabileceği modül  |
| Analitik Muhasebe Modülü                          | Belediyelerin bütçeden başlayarak kesin hesaba kadar tüm mali işlemlerinin elektronik ortamda hazırlandığı modül  |
| Tapu ve Kadastro Paylaşım Sistemi (TAKPAS) Modülü | Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğüne üretilen veya arşivlenen tapu, kadastro ve harita verilerinin kurumlar ve kişilerle paylaşılmasına imkân sağlayan modül  |
| Sosyal Yardım Takip Sistemi Modülü (SYTS)         | Aynı ve nakdi sosyal yardımların elektronik olarak hazırlanmasının ve takibinin yapıldığı modül   |
| Karar Organları Modülü                            | Meclis, encümen ve İhtisas Komisyonlarının toplantı raporlarının tutulduğu modül  |

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Ruhsat Modülü (RUBİS)                 | Belediye tarafından verilen bütün ruhsatların elektronik ortamda daha hızlı oluşturulduğu ve takip edildiği modül                             |
| Performans Esaslı Bütçeleme Modülü    | Belediyelerin performans ölçümü yaparak ulaşılmak istenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendiren ve sonuçları raporlayan modül.        |
| Altyapı Modülü                        | Altyapı tesislerinin planlanması, yapımı ve işletilmesine dair uygulama birlikteliğinin sağlanması ile koordinasyona ilişkin kullanılan modül |
| Varlık Muhasebesi (AMORTİSMAN) Modülü | Amortisman işlemlerinin takip edildiği modül  |
| Personel Özlük Modülü                 | Belediyede çalışan personelin tüm bilgilerinin kayıt altına alındığı modül  |
| Taşınmaz Mal Modülü                   | Belediyenin taşınmaz varlıklarının kayıt altına alınması ve takibinin yapılmasını sağlayan modül  |
| Yetki Modülü                          | Kullanıcılara ek birim, modül yetkisi, sayfa yetkisi gibi yetkilendirmelerin yapıldığı modül  |

Kaynak: İçişleri Bakanlığı E-Belediye Bilgi Sistemi, 2022:1.

Platforma kayıtlı 20 büyükşehir belediyesi, 37 il belediyesi, 660 ilçe belediyesi, 219 belde belediyesi, 19 Su Kanalizasyon İdaresi Müdürlüğü ve 24 birlik bulunmaktadır. Aşağıdaki bölümde ASKİ Genel Müdürlüğün e-belediyecilik kapsamında uygulamaları açıklanmıştır.

#### 4. ASKİ'DE E-BELEDİYECİLİK UYGULAMALARI

Çalışmanın bu kısmında<sup>2</sup> yukarıda Ankara, burada suyun tarihi, Su ve Kanalizasyon İdaresi, e-devlet ve e-belediyecilik ile ilgili bilgiler verdikten sonra, ASKİ odaklı e belediyecilik uygulamaları incelenecektir. Ankara Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü, Bakanlar Kurulunun 11.03.1987 tarih ve 87/11594 sayılı kararının 1. maddesi ile "*Ankara Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı, müstakil bütçeli ve Kamu Tüzel Kişiliğine haiz bir kuruluş*" olarak; kaliteli ve temiz içme suyunu temin eden, su kaynaklarını en iyi şekilde koruyan, kullanılmış suların doğaya faydalı dönüşümünü sağlayan ve kurumsal gelişimde modern yönetim anlayışını benimseyen bir kurum olarak kurulmuştur.

ASKİ kurumsal gelişim sürecini tamamlamış, toplam kalite yönetimi ilkelerini benimsemiş, teknolojiyi en üst düzeyde kullanmayı esas almış, müşteri memnuniyetini sağlayarak, toplumsal saygınlığını ve itibarını en üst düzeyde sağlamayı hedef edinmiş bir kurum olmak, yaşam kaynağı olan suyu ve su hizmetlerini; Ankara halkının ihtiyaçlarına en uygun düzeyde cevap verebilecek şekilde kesintisiz, sağlıklı ve ekonomik biçimde yönetmek, su konusunda toplumsal ve bireysel bilgi ve bilinç düzeyinin yükseltilmesini sağlamak amaçlarıyla faaliyetlerini yürütmektedir.

Dijital dünyanın gelişmelerin her alanda hissedildiği günümüzde kurum ve kuruluşların herkes tarafından erişilebilir olan, yaygın ve çeşitli bir yapı kazanan bilgi ve iletişim teknolojilerine yabancı kalması mümkün değildir. Bu teknolojilerin sunduğu imkânlar, tüm örgütler için bir yandan hizmet sunumunun çeşitlendirilmesinde kullanılmakta diğer taraftan ise kendi iç bünyesindeki iş ve işlemleri etkili, ekonomik ve verimli hale getirmesine katkı sunmaktadır. Vatandaşların hızlı bir şekilde değişen, giderek karmaşıklaşan ve en önemlisi sürekli bir artış gösteren beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasında bilgi ve iletişim teknolojileri büyük bir potansiyele sahiptir.

Özel sektör aktörlerinin birincil amacı kâr elde etmek veya çıkar maksimizasyonudur. Her iki amaca ulaşmak için gelişen teknolojiye yararlanmak gerekmektedir. Kamu kurumları için de geçerli olan bu durum hizmet kalitesinin artırılması, vatandaşa hizmet sunumundaki kanalların çoğaltılması, hizmetin vatandaşa iletilmesi ve kendi içindeki süreçlerin otomatikleşmesi teknolojik gelişmeler sayesinde gerçekleşmektedir. Bilgi çağını yakalamak veya zamanın ruhuna uygun bir örgütsel yapı kazanmak için kamu kurum ve kuruluşları çalışmalarını etkin, hızlı, kaliteli, sürekli, güvenilir, şeffaf ve bütünlük şeklinde yapmak zorunda kalmıştır. Daha önce açıklanan e-devlet dönüşümü ve gelişimi bu gelişmelerin bir yansımasıdır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin, kamu iş süreçlerinde kullanılması, kurumlar arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi, ortak altyapı ve uygulamaların kullanılması gerek kurum içi gerekse kurum dışı iletişimin sürekliliğinin sağlanması ve insan kaynağının geliştirilmesi gibi hedefler ASKİ tarafından benimsenmiş ve bunların sağlanmasına yönelik stratejiler geliştirilmiştir. Böylece ASKİ, kurumsal kapasitesini geliştirirken daha iyi hizmet vermeyi, vatandaş odaklı bir yapı kazanmayı ve e-devlet temelli bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlamayı her plan döneminde ana dayanak noktası olarak belirlemiştir. Türkiye özelinde merkezi hükümetin e-

2 Bu bölümün hazırlanmasında büyük oranda ASKİ Genel Müdürlüğünün 2020 yılı Faaliyet Raporundan faydalanılmıştır.

devlet uygulamalarının birleştirildiği platformdaki ASKİ tarafından sunulan hizmetler aşağıdaki gibidir (İçişleri Bakanlığı E-Devlet, 2022:1):

*Abonelik Sözleşme Feshi Başvurusu; Baraj Doluluk Oranları, Su Analiz Raporu; Yeni Abonelik (Abonelik Devri / İsim Değişikliği) Başvurusu ve Takibi; Abonelik Bilgileri Sorgulama, Arıza ve Bakım Bilgisi Sorgulama; Fatura Bilgileri Sorgulama*

Bunların yanı sıra ASKİ, sunduğu hizmetlerdeki hızı, güvenilirliği, sürekliliği artırarak vatandaş memnuniyetini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, kurum stratejik kararların alınmasında ve politikaların oluşturulmasında kullanılan verileri üretme, kullanma, paylaşma ve anlamlı hale getirmenin yanı sıra güvenli ve yasalara uygun bir şekilde depolayarak her an erişilebilir hale getirmeye büyük önem vermektedir (ASKİ, 2020:1). ASKİ bünyesindeki proje ve yazılım bilgileri aşağıda özetlenmiştir:

**Tablo 7.** ASKİ Uygulama Yazılımları

| NO | UYGULAMA YAZILIMLARI                          | NO | UYGULAMA YAZILIMLARI                           |
|----|---|----|--|
| 1  | Amp Hakediş ve Yaklaşık Maliyet Programı      | 19 | OSKA Hakediş Yazılımı                          |
| 2  | Filo Takip Filo Yönetimi Yazılımı/ Araç Takip | 20 | Personel Devam Kontrol Sistemi (PDKS) Yazılımı |
| 3  | ASİS Mobil ve Sekreter Programı               | 21 | Uzaktan Okunabilir Sayaç Sistemleri            |
| 4  | Atıksu Ruhsat Denetim Yazılımı                | 22 | VOICE System Çağrı Merkezi Sistemi Programı    |
| 5  | Baraj İzleme ve Optimizasyon Yazılımları      | 23 | WaterGEMS Hidrolik Modelleme Yazılımı          |
| 6  | DiyosWEB Satın Alma Yazılımı                  | 24 | Abone Bilgi Yönetim Sistemi Yazılımı           |
| 7  | EAM Kurumsal Varlık Yönetimi Yazılımı         | 25 | Kiosk Yönetim Programı                         |
| 8  | Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)       | 26 | Rehber Yönetim Yazılımı                        |
| 9  | ENLAB Laboratuvar Yazılımı                    | 27 | Web Sayfası Yazılımı                           |
| 10 | Havzabis Havza İzleme Yazılımı                | 28 | Online İşlem Merkezi Uygulaması Yazılımı       |
| 11 | Pro-ik İnsan Kaynakları Yazılımı              | 29 | Araç ve Atölye Yazılımı                        |
| 12 | Oracle BI İş Zekâsı Yazılımı                  | 30 | İç Ağ Web Sayfası (İnternet) Yazılımı          |
| 13 | Vispeahen İş Zekâsı Yazılımı                  | 31 | Genel Müdürlük Randevu Takip Sistemi Yazılımı  |
| 14 | Spetkro Laboratuvar Otomasyon Yazılımı        | 32 | İhale ve Proje Takip Yazılımı                  |
| 15 | Mapinfo Profesyonel Programı                  | 33 | Bütçe/Muhasebe/Satın alma Yazılımı             |
| 16 | Merkezi Güvenlik Kamera Sistemi Yazılımı      | 34 | Yatırım Takip Sistemi Web Yazılımı             |
| 17 | Mevzuat Hukuk Yazılımı                        | 35 | Eğitim Takip Yazılımı                          |
| 18 | Mobil Cihaz Yönetimi (MDM) Yazılımı           |    |  |

Kaynak: ASKİ, 2022:71.

Genel Müdürlük bünyesinde hem kurum içi hem de hizmet sunumu kapsamında pek çok yazılım, uygulama ve programdan yararlanılmaktadır. Hizmet sunumu kapsamında “*ofis otomasyonu*” olarak isimlendirilen program ve yazılım platformu kullanılmaktadır. Bu platform içinde içerisinde “*abone projesi, personel projesi, muhasebe projesi, stok kontrol projesi, kaçak su, su ve kanal proje arşivi, yatırımlar projesi ve genel evrak projesi*” gibi yazılım grubu yer almaktadır. Bunun yanı sıra, Genel Müdürlük içinde “*kurum içi ağının işletilmesi, kurumun internet hizmetlerinin yürütülmesi, analitik bütçe faaliyetleri, resmi kurumlara ait faturaların, tahakkuk beyanlarının, duyuruların ve sayaç kapama raporlarının basımının yapılması, bölge müdürlükleri ve tahsilât şubelerinin otomasyonu, AYBİS (alt yapı bilgi sistemi) ve CBS (coğrafi bilgi sistemleri) hizmetlerinin yürütülmesi, elektronik ön ödemeli kartlı su sayaçlarının montajı, sökme-takma, hesap kesme işlemleri, bakım, onarım ve değişim işlemlerinin yapılması, kartlı su satışlarının takibi ve düzeltme işlemleri, abonelerin su faturalarını banka talimatları ile ödeyebilmelerini sağlayan “otomatik tahsilât” işlemlerinin yürütülmesi, abonelerin su faturalarını banka veznelerinden ödeyebilmeleri için “esnek ödeme” (istenilen anlaşmalı banka şubelerinde ödeme) sisteminin yürütülmesi, kurum içi yazışma sair belge üretimi ve saklanması*” gibi önemli hizmetler yürütülmektedir. Modern işletmecilik faaliyetleri kapsamında kullanılan kurumsal varlık yönetimi yazılımı, iki farklı iş karar destek sistemi yazılımı gibi farklı sistemlerden yararlanılmaktadır. ASKİ Genel Müdürlüğü tarafından kullanılan e-belediyeçilik uygulamaları ve diğer sistemlerin önemli görülenleri aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

#### 4.1. ASKİ Web Sitesi ve İlişkili Uygulamalar

Genel Müdürlüğün yapmış olduğu çalışmalarla vatandaşların hizmetlere her an her yerden kolayca, hızlı ve güvenilir bir şekilde ulaşmasını sağlamak amacıyla [www.aski.gov.tr](http://www.aski.gov.tr) internet adresi sürekli güncellenmektedir. Web sitesi üzerinden tüketiciler fatura sorgu ve takibi, kredi kartı ile ödeme, e-fatura e-posta ve önemli duyurular gibi başlıkların yer aldığı Online İşlem Merkezi bölümünde işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. Siteden, Genel Müdürlük faaliyetleri ile ilgili haberler, çeşitli duyurular ve bilgi edinme bölümü, abonelik, tarifeler-ücretler, ödemeler ile ilgili bilgilere ulaşılabilir. İhale duyuru ve ihale sonuçları web sitesinin ana sayfasında yer alan “Kurum İhale İlanları” bölümündedir. Site içerisinde yer alan “Su Kalitemiz” ana bölümde; Su Kalite Kontrol Laboratuvarı, Kimya Laboratuvarı; Bakteriyoloji Laboratuvarı ve analiz sonuçlarının bilgilere ulaşılabilir. E-devle üzerinden de ulaşılabilen “İçme Suyu Analiz Sonuçları” başlığı ile de bölge bazında analiz sonuçları elde edilebilir. Web sitesi üzerinden abonelik işlemleri için randevu almak mümkündür.

Web sitesinde kurumun yaptığı günlük faaliyetler de yer almaktadır. Günlük faaliyetler içeriğinde Ankara'nın tüm bölgelerinde yapılan içme suyu, atık su, yağmur suyu, kanalizasyon çalışmaları, yapılan bazı işlemlerin çalışma yeri ve çalışma durumuna kadar tüm ayrıntıları ile kamuoyuna sunulmaktadır. Web sitesinin güncellenmesi, tasarım ve görselliğinin artırılmasının yanında kullanıcıların sitede aradığı bilgilere hemen ulaşılması sağlanmaya çalışılmaktadır.

Web sitesinde “ASKİ Online İşlem Merkezi” üzerinden Sanal POS arabirimi ile herhangi bir kredi kartıyla online olarak cezalı ve normal fatura tahsilatı yapılabilmektedir. ASKİ aboneleri, eski döneme ait tüm borç ve ödeme detaylarını görebilmekte, isterse e-faturaların e-posta adreslerine gelmesini ve su kesinti ve arıza bilgilerini de mail adresine isteyebilmektedir. Ayrıca, kartlı sayaç için daha önce satın alınan su miktarını kolaylıkla görebilmesi gibi kolaylıklar sağlanmaya çalışılmaktadır. ASKİ'nin vatandaş ile yakında ilişki içinde olması kendini sürekli güncel tutmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu amaçla sadece bilgilendirme amaçlı değil vatandaşın farklı hizmet taleplerine karşılık vermek için uğraşmakta ve farklı projeleri hayata geçirmektedir. İhale uygulaması ile ASKİ ihalelerinin daha şeffaf gerçekleştirilmesi amaçlanmakta ve hesap verebilir bir yapı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda, devam eden ve tamamlanan ihale bilgileri sunulmaktadır. Genel olarak süreç Kamu İhale Kurumu Elektronik Kamu Alımları Platformu (EKAP) üzerinden yürütülmesinden dolayı sistem daha çok bilgilendirme amacıyla kullanılmaktadır. Ayrıca, 0312 616 10 00 telefon numaralı Çağrı Merkezi üzerinden birçok bilgiye erişmek mümkündür.

#### 4.2. ASKİ Mobil Sistemleri

ASKİ'nin Akıllı Telefon Uygulamasını Android ve IOS işletim sistemli cihazlarına yüklenebilmektedir. Uygulama ile ASKİ'ye gelmeden tüm abonelik işlemleri cep telefonundan online olarak yapılabilmektedir. Abonelik açma ve iptal ettirme işlemlerinin yanı sıra fatura sorgulama, online arıza bildirme, barajların doluluk oranları, su analiz sonuçları, mevcut su kesintileri, tarife ve ücretlendirme, en yakın işlem merkezleri, e-bülten arşivi, iletişim bilgileri, sosyal medya ulaşım bilgileri bulunmaktadır. Online işlem yapma yöntemlerinin getirdiği yenilikleri kullanarak abonelik süresini en aza indirmeyi amaçlayan teknolojik hizmetlerden bir tanesi de online aboneliktir. Evde, işyerinden ya da internet bağlantısı olan herhangi bir bilgisayardan tüm ASKİ abonelik işlemleri yapılabilmektedir ve [www.aski.gov.tr](http://www.aski.gov.tr) sitesi üzerindeki online işlemler linkinden erişilen uygulamayla vatandaşlar ASKİ'ye gelmeden tüm abonelik hizmetlerini bilgisayarlarından gerçekleştirebilmektedirler.

ASKİCELL kısa mesaj servisi “2754” ile çeşitli sorgulamalar yapılabilmektedir. Teknolojinin yenilikleri kullanarak ASKİ abonelerine hizmet sunmayı amaçlayan Müdürlük kısa mesaj servisiyle hizmet vermeye başlamıştır. Akıllı telefon uygulamasının yanı sıra kısa mesaj servisi ile fatura borç bilgilerini, otomatik ödeme talimatı durumunu, ilçelerdeki kesintilerin yerlerini, güncel tarife fiyatları ve barajların doluluk oranlarını anında öğrenilebilmektedir.

Anons Aracı ile sesli anons yöntemini kullanarak Genel Müdürlük abonelere birçok duyuruyu ulaştırabilmektedir. Su kesintileri başta olmak üzere yapılan çalışmaların detaylarını saha içerisinde bulunan birçok haneye ulaştırılması sağlanmaktadır. Ankara Büyükşehir Belediyesi hizmet sınırlarının genişlemesi ile köylerden mahalleye dönen birçok yerleşim yeri içme suyu ve kanalizasyon gibi alt yapı hizmetlerini ASKİ Genel Müdürlüğü tarafından üstüne alınmaya başlanmıştır.

ASKİ, merkez yerleşim yerlerine uzak olan abonelerin, aboneliklerini daha rahat ve kolay yapmaları için ASKİ Mobil Aboneli araçları ile hizmet sunmaktadır. Ayrıca, her ay düzenli olarak hazırlanan “*E-Bültenler ve Dijital Bültenler*” ile yapılan her projenin detaylı bilgileri yayınlanmaktadır.

Mobil İş Takip Sistemi (MİTS) ASKİ tarafından yapılan içme suyu, atık su ve yağmursuyu çalışmalarının mobil olarak takip edilmesine yarayan uygulamadır. Bu uygulama ile Ankara genelinde hangi noktada ne çalışma yapıldığı, işin hangi aşamada olduğunu, ne kadarının tamamlanıp tamamlanmadığı anlık olarak takip edilebilmektedir. Sahadaki kontrolörlerce tablet bilgisayarlarla sürekli sisteme güncel veri girişi yapılmaktadır. Bu projeye sahadaki tüm çalışmalar fotoğraflarıyla birlikte web ortamından ve mobil cihazlardan izlenebilmektedir.

Mavi Masa çağrı merkezi; hizmet kalitesini artırmak ve abonelerin sorunlarına daha kısa sürede müdahale edebilmek amacıyla web tabanlı şikâyet ve öneri kabulü, e-posta adresi doğrulamalı yanıt sistemi modülleri olan web uygulaması, mevcut e-arıza ile web sitesi üzerinden online olarak arıza kaydı Ankara Büyükşehir Belediyesi tarafından tek bir merkezden yönetilmektedir. Bu merkeze ASKİ sistemi de dâhil edilmiştir.

### 4.3. ASKİ Sosyal Medya Uygulamaları

ASKİ aşağıda belirtilen çeşitli sosyal medya mecralarını etkin bir şekilde kullanmaktadır:

- Facebook: Sosyal web sitesinde ASKİ Genel Müdürlüğü olarak açılan sayfada duyurular yapılmaktadır. Abonelere su kesintileri, barajların günlük doluluk oranları ve projeler hakkındaki önemli bilgiler aktarılmaktadır.
- Twitter: ASKİ Ankara olarak açılan kullanıcı hesabı ile abonelere hızlı ve anlık olarak gelişen bilgileri ulaştırılmaktadır.
- Youtube: ASKİ TV (uygulamadan kaldırılmıştır) projesinin yanı sıra videolar abonelere ulaştırılmaktadır. ASKİ Ankara Büyükşehir Belediyesi ile entegre bir şekilde ABBTV üzerinden ihale başta olmak üzere pek çok haber, meclis çalışmaları vb. bilgiler sunulmaktadır.

### 4.4. SUMATİK/ASKİMATİK Cihazları

Kartlı sayaç aboneleri için 7/24 kesintisiz su yükleyebilmelerini sağlayan SUMATİK’ler sayesinde aboneler su yüklemesi yapabilmektedir. SUMATİK cihazları, alışveriş merkezleri, metro istasyonları ve diğer çeşitli noktalarda hizmet sunmaktadır. Ankara genelinde toplam 63 adet SUMATİK cihazı bulunmakta olup gelecek dönemde tüm su faturalarının tahsil edilebilmesine yönelik geliştirmeler yapılması planlanmaktadır.

### 4.5. SCADA (Yönetmel Denetim/Veri Elde Etme) ve Şebeke Bilgi Merkezi

ASKİ Genel Müdürlüğü belediye sınırları içine güvenli su sağlama görevini yerine getirebilmek için kullandığı tesisleri (*pompa istasyonları, su depoları, arıtma tesisleri, su dağıtım şebekesi ve yardımcı işler için gerekli tesisler*) sürekli olarak gözlem altında tutmak için SCADA sisteminden yararlanmaktadır. Ayrıca bu tesislerin zamanında bakımının yapılması, ortaya çıkan arızalara hızlı bir şekilde müdahale edilmesi ve sürekli olarak sistemin izlenmesi için bu tarz bir sistem gerekli görülmüştür.

Özel sektörde yoğun olarak kullanılan sistem kısaca SCADA sistemi olarak adlandırılmakta olup İngilizce “*Supervisory Control and Data Acquisition*” (Yönetmel Denetim ve Veri Elde Etme) sözcüklerinin kısaltılmasıdır. SCADA Sistemi temel olarak kontrol merkezi ve dış istasyonlar olarak iki ana kısımdan oluşmaktadır. Dış istasyonlarda (*pompa istasyonları, su depoları, ölçüm noktaları ve arıtma tesisleri*) şebekenin işletilmesi için gerekli ölçümleri yapan elektronik cihazlar monte edilmiş olup cihazların yaptığı ölçümler ASKİ telsiz sistemi ile aktarılmaktadır. Kontrol merkezindeki bilgisayarlardan, vanalar ve pompalara komutlar (kapama, açma ve çalıştırma, durdurma) göndererek bu ekipmanlara komuta etmek mümkündür. Dış istasyonlarda yapılan ölçümlerin tamamı Kontrol Merkezinde anlık olarak izlenmektedir. Aşağıda sistem üzerinden yapılan işlemler özetlenmiştir:



**Tablo 8.** ASKİ SCADA Sistemi Bileşenleri

|   |  |
|---|--|
| <p><b><u>Pompa İstasyonlarında Yapılan Ölçümler:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pompa istasyonu giriş ve çıkış basıncı ölçümü</li> <li>• Her zona ait anlık su akım değerleri takibi</li> <li>• Vana pozisyonları kontrolü</li> <li>• Her bir pompaya ait akım, gerilim ve güç değerleri ölçümü</li> <li>• Pompa istasyonu giriş klor değerleri ölçümü</li> <li>• Pompa istasyonu güvenlik ve su baskını alarmı takibi</li> <li>• Hat basıncı ölçümü, PH ve bulanıklık ölçümü</li> </ul> <p><b><u>Altyapı Bilgi Sistemi (ANKABİS)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurum entegrasyonları,</li> <li>• Şebeke entegrasyonu</li> <li>• Coğrafi veri altlığı</li> <li>• Abone entegrasyonu</li> <li>• Yolbil saha yönetimi</li> </ul> | <p><b><u>Su Depolarında Yapılan İşlemler</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depodaki su seviyelerinin takibi</li> <li>• Vana pozisyonları kontrolü</li> <li>• Güvenlik ve su baskını alarmı takibi</li> </ul> <p><b><u>Terfi İstasyonlarında İzlenen Veriler</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pompaların çalışma, dinlenme ve arıza durumlarının takibi</li> <li>• Anlık veya toplam debi ölçümü</li> <li>• Enerji analizör bilgisi takibi</li> <li>• Uzak, yakın ve kapalı mod bilgisinin takibi</li> <li>• Tüm verilerin kaydedilerek incelenmesi</li> </ul> <p><b><u>Arıtma Tesislerinde Yapılan İşlemler</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barajlardan gelen su debisi ölçümü</li> <li>• Şehre verilen su debisi ölçümü</li> <li>• Depolardaki su seviyesinin takibi</li> </ul> |
|---|--|

Kaynak: ASKİ, 2020:75.

Ankara Büyükşehir Belediye sınırının genişletilmesiyle yeni katılan ilçe ve ilk kademe belediyeleri ile ilgili ilçe sınırları ve bu yerlere ait 2006 tarihli uydu fotoğrafları sisteme aktarılmış olup ilgili birimlerin kullanımına açılmıştır. Ankara'nın 1:1.000 ölçekli hava fotoğraflarının üretilmesi ve ASKİ'ye teslim edilmesinden sonra, bu haritalardaki Ankara'nın tüm binaları, yolları, yol isimleri ve sosyal donatıları (cami, okul vb.) CBS (Coğrafi Bilgi Sistemi) ortamına aktarılmıştır.

ASKİ Genel Müdürlüğünün sorumluluk alanı içinde kalan altyapı varlıklarının, tesislerin ve çalışma konusu dâhilindeki diğer katmanların CBS ortamında kullanıcıların erişimine sunulduğu uygulamaya Ankara Altyapı Bilgi Sistemi (ANKABİS) adı verilmektedir. Fiziki Kaçak Su (FKS) çalışmaları, büyükşehir şebekesinde noktası belli olmayan veya sisteme işlenmeyen yeraltında gözle görülemeyen su arızalarının tespit edilerek su kaybının minimum seviyeye indirilmesi kapsamında arazi ve ofiste yürütülen çalışmaları ifade etmektedir.

Hâlihazırdaki su boru hatları zamanla deformasyona uğramakta olup bunun sonucunda boruların üzerinde çeşitli sızıntılar meydana gelmektedir. Bu arızaların tespit edilmesi kapsamında bir takım teknolojik cihazlar kullanılmakta ve fiziki su arızaları anında onarılması hedeflenmektedir. Söz konusu arıza tespitinde kullanılan cihazlar akustik detektörler, data loger (alan tarama), korelatör (iki verici arasında arıza tespiti), manometre ve debimetredir. Genel Müdürlük bünyesinde 3 adet tam donanımlı araçla fiziki su kayıpları tespiti ve onarımı yapılmaktadır. Özellikle gece çalışmalarıyla arızalar tespit edilerek suyun boşa akması engellenmeye çalışılmaktadır.

#### 4.6. ASKİ Kurum İçi E-Belediyecilik Uygulamaları

ASKİ kurum içinde bilgi teknolojilerini kullanarak çeşitli e-belediyecilik uygulamaları kullanmaktadır. Kurum içinde kullanılan uygulamaların bazıları aşağıda açıklanmıştır.

*E-İmza ve Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) sistemi kapsamında* Genel Müdürlük tüm personelin kullandığı e-imza uygulamasına geçmiş bulunmaktadır. Bu uygulama ile oluşturulan her türlü doküman güvenli bir şekilde diğer birimlere elektronik ortamda iletilmektedir. EBYS ile gerek kurum içi birimleri arası yazışmaların gerekse diğer kamu kurum ve kuruluşları ile olan yazışmaların bilgisayar ortamında yapılması sağlanarak vatandaşlara daha hızlı hizmet verilmesi amaçlanmaktadır.

*Kurum İçi Bilgi Portalı (Intranet ağı)* sayesinde kurum içindeki duyuru, haber, uygulama haberleri, intranet uygulama sayesinde tüm ASKİ personeline ulaştırılmaktadır. Uygulamada kurum içi yemek listesi, telefon numaraları, son dakika haberleri gibi çeşitli bilgiler bulunmaktadır.

## 5. SONUÇ

Türkiye’de nüfus artış hızı son yıllarda düşmesine rağmen mevcut iç göçlerle köyler boşalmakta ve insanlar şehirlerde yoğunlaşmaktadır. Bu yoğunlaşma ise kendi içinde pek çok sorun barındırmakla birlikte özellikle kaynak yetersizliği çeken belediyeleri mali açıdan zorlamaktadır. Yaşanan bu sıkıntılar bazı yıllar kendini yol, su veya elektrik olarak göstermiş ancak özellikle son 15 yılda bu hizmetlerin çoğuna tüm ülke vatandaşları kavuşmuştur.

Ankara 1927 seçimlerine göre Türkiye’nin beşinci en büyük şehriyken günümüzde İstanbul’dan sonra en büyük ikinci şehridir. Şehrin genişleme kapasitesinin azlığından dolayı yoğunluk oluşmuş ve bu yoğunlukta herkese eşit hizmet sunmak zorlaşmıştır. Özellikle altyapının ulaştırılması büyük bir önem kazanmış ve uzun yıllar sorunlar yaşanmıştır. İnsanın en temel ihtiyacı olan suyun ulaştırılması ise bu sorunların içinde yer almaktadır. Ankara’da suyun ulaştırılması ve kanalizasyon hizmetlerin yerine getirilmesi için bazı dönemler belediye kaynakları yetersiz kaldığı için merkezi yönetim devreye girmiştir. Çeşitli süreçlerden sonra büyükşehir kanununun çıkmasından sonra İstanbul örneğinden hareket edilerek 1987 yılında Ankara Su ve Kanalizasyon İdaresi (ASKİ) Genel Müdürlüğü kurulmuştur. ASKİ, Büyükşehir Belediyesi’ne bağlı olarak kurulmuş özel bütçeli ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluş olarak Ankara büyükşehir belediye sınırları içerisinde kuruluş kanununda belirtilen su ve kanalizasyon işlerini yapmakla görevlendirilmiştir.

E-devlet ve e-belediyecilik uygulamaları temelde kamu hizmetlerin farklı yollarla üretilmesini ve bu üretilen hizmetlerin vatandaşa aynı şekilde güncel teknolojiye dayalı bilişim teknolojileri destekli uygulamalar gibi farklı yollarla sunulmasını ifade etmektedir. Dünya örneklerinden edinilen bilgilerle devlet öncülüğünde elektronik hizmet sunumu ülke çapına yayılmış ve çeşitlenmiştir.

Su ve kanalizasyon hizmetlerinin sınırı e-devlet ve e-belediyecilik uygulamalarından daha dar kapsamlıdır. Su hizmetinin sağlanması abone olmakla başlamakta aylık faturaların ödenmesi ve planlı veya plansız su kesintileriyle sona ermektedir. Bunun yanı sıra bu hizmetin kalitesini bu süreçlerin hızlı, güvenli ve sorunsuz işlenmesinin yanı sıra suyun kalitesi de büyük oranda etkilemektedir. Bu yüzden periyodik test sonuçlarının vatandaşlara duyurulması ve denetimlerin bağımsız kurumları tarafından yapılması hizmet kalitesine destek vermektedir. Kanalizasyon hizmetleri ise temelde toplama, taşınma ve geri dönüşüm sürecinden etkilenmektedir. Vatandaşların bu hizmetin kalitesini sorunsuz işleyen bir sistemin varlığını ne kadar unutursa o kadar yüksek değerlendirecektir.

Genel Müdürlüğün sunduğu hizmetlerin yukarıda bahsedildiği gibi dar ancak hayati olduğu göz ardı edilmemelidir. Vatandaşla iç içe olmasından dolayı her iş ve işlemler hizmet kalitesinin değerlendirilmesi ile sonuçlanmaktadır. Örneğin yapılan bir arıza çalışmasının kısa ve başarılı yürütülmesi olumlu bir geri dönüş olacakken tam tersine patlayan bir kanalizasyon borusunun onarılmasının uzun ve rahatsız edici olursa geri dönüş olumsuz olacaktır.

Büyükşehirlerde bir yaşam stili olan hızlı yaşama ve tüketme belediye hizmetlerinin de hızlı olmasını zorunlu hale getirmektedir. Vatandaşlar sunulan hizmeti sıra beklemeden tek seferde satın almak istemektedir. Ayrıca satın alınan bu hizmetin devamında yaşayacağı süreçlerin aynı hızda ve günlük hayatını aksatmadan geçmesini beklemektedir.

ASKİ’nin en önemli e-belediyecilik uygulaması şüphesiz web sitesidir. Web sitesi üzerinden çoğu bilgiye güncel olarak ulaşabilmekte, online hizmetler bölümünden abonelik, tarifeler-ücretler, ödemeler gibi alanlar kullanılabilir. Bunun yanı sıra kredi kartıyla su faturaları internet sitesinden güvenli şekilde ödenebilmektedir. Web sitesinde yer alan uygulamaları mobil hale getirerek Genel Müdürlük hizmetlerini cep telefonlarına taşımıştır. ASKİ Genel Müdürlük binasının önündeki dev ekran, sosyal medya aracılığıyla benzer uygulamalar hakkında bilgiler verilmekte duyurular yapılmakta ve bültenler hazırlanmaktadır. Ayrıca bu sistem e-devlet sitesine dâhil edilmiş ve bu konuda ASKİ öncü kurum olmuştur. Temelde su hizmeti abonelik ve fatura ödemeye odaklanmışken bilgi servisleri yoluyla vatandaşın bilgi eksikliği giderilmeye çalışılmaktadır. Su kesintileri şüphesiz hizmet kalitesini etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Kurum bunu bildiği için önlem olarak planlı yapılan su kesintilerini ilan, duyuru, mobil araç kullanarak hizmet alanlara bildirmeye ve tedbir alınmasını sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca sadece gün veya saat olarak değil kurulan sistemlerle hat çalışmalarının hangi aşamada olduğu online ve güncel olarak öğrenilebilmektedir. İnternet erişimi olmayan aboneler için çeşitli sorgulamalar kısa mesaj olarak yapılabilmektedir. Su abonelik ve diğer işlemlerde vatandaşın zaman ve emek kaybını en aza indirmek için randevu sistemi devreye sokulmuştur.

Ankara Büyükşehir Belediyesi ile ortak olarak Mavi Masa-Alo 153 ve e-arıza sistemlerini devresine dâhil olmuştur. Böylece belediyecilik hizmetlerinin denetlenmesi tek bir kaynaktan yapılır hale gelmiştir. Bu uygulamalar ile vatandaş şikâyetini çok hızlı bir şekilde gerçekleştirmekte ve oluşturulan şikâyetin ve bu şikâyetin düzeltilmesi sürecinden haberdar edilebilmektedir. Bu yapı kamunun hesap vermesi ile ilgili olup Bilgi Edinme Kanunu ile yakından ilişkilidir. Bunların yanı sıra ASKİ kendi bünyesinde çeşitli elektronik uygulamalar kullanmaktadır. Bunların en önemlilerinden kâğıt israfının önlenmesi ve tasarruf sağlamayı amaç edinen e-imza ve elektronik belge yönetim sistemine ASKİ kısa zamanda geçmiş ve büyük ilerleme kaydetmiştir. Kurum içi bilgi portalıyla kurum içindeki duyuru, haber, uygulama haberleri tüm ASKİ personeline elektronik olarak hızlı ve güvenli bir şekilde ulaştırılmaktadır.

ASKİ Genel Müdürlüğü kente güvenli su sağlama görevini yerine getirebilmek için kullandığı tesisleri (*pompa istasyonları, su depoları, arıtma tesisleri, su dağıtım şebekesi ve yardımcı işler için gerekli tesisler*) sürekli olarak gözlem altında SCADA (*Yönetimsel Denetim ve Veri Elde Etme*) ile tutulmaktadır. Bu izleme ve değerlendirme sistemi özel sektörde uzun süredir kullanılmaktadır ve ASKİ bu sistemi kullanarak meydana gelebilecek arızaların sebep olacağı zararlar çok büyük olabileceği için tesis ve şebekenin 24 saat boyunca izlemektedir. Bu sistem ile Müdürlük pompa istasyonları, su depolarında ve arıtma tesislerinde ölçümler yapmaktadır. Ayrıca yine aynı sistemle entegreli olarak altyapı bilgi sistemlerini (AYBİS) kullanmaktadır. AYBİS ile okullar, camiler, karakollar, elçilikler, parklar, siteler, itfaiye, hastaneler, bankalar vb. önemli yerler oluşturulmuştur, sorgulanıp bulunabilir hale getirilmiş ve kanal, su, PTT, elektrik, doğalgaz vb. bilgiler abone bilgi sistemiyle entegrasyon için bina numarası toplanması işlemi yapılmıştır. Bunun yanı sıra GPS Sisteminin kurulması için çalışmalar devam etmektedir.

Fiziki Kaçak Su (FKS) Birimi, şehir şebekesinde noktası belli olmayan yeraltında gözle görülemeyen su arızalarının tespit edilerek su kaybının minimum seviyeye indirilmesi kapsamında arazi ve ofiste yürütülen çalışmaların tamamını ihtiva etmektedir. Bu birim arıza tespitinde son teknoloji cihazlar kullanmakta ve gereksiz kazı yapma gibi faaliyetlere girilmemektedir. Tüm bunların yanı sıra şeffaf ve hesap verebilir bir idare kurma amacıyla ASKİ, e-ihale uygulamasına geçmiş ve güncel ihale ilanlarını şirketlerin bilgisine sunmaktadır.

ASKİ Genel Müdürlüğü e-belediyecilik konusunda oldukça gelişmiş sistemlere sahiptir. Ancak bu hizmetler çok çeşitli olmasından dolayı dağınık bir yapı arz etmektedir. Bu dağınık yapı hangi hizmete nasıl ulaşılacağı konusunda vatandaşın aklını karıştırmaktadır. Örneğin online olarak abonelik işlemleri farklı kanallarla yapılmakta ancak buna rağmen son süreçte İdareye gidilmektedir. Bu eksikliğin giderilmesi için son e-belediyecilik uygulamalarından Akıllı Kent Otomasyon Sistemi (AKOS) kullanılabilir.

AKOS projesinde e-belediyecilik hizmetleri tek bir teknolojiye bağlı kalmadan internet, kiosk veya telefon hizmetleriyle sağlanmakta ve çeşitlilik yapılan işlemleri tek bir merkezde toplamaktadır. İnternet üzerinden sorgulama yapmak veya diğer interaktif işlemler AKOS sistemiyle bütün bir halde vatandaşına sunulmaktadır. Böylece sunulan hizmetler daha hızlı, verimli ve kolay yerine getirilebilmektedir.

Genel Müdürlüğün bir diğer eksikliği ise vatandaşın bilgilerine ulaşabileceği kendine ait bir sisteminin olmamasıdır. Bu nedenle sunulan hizmette çeşitli aksaklıkların oluşması ve zaman kayıplarının yaşanması olasıdır. Citizen Relations Management/Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) bu sorunların giderilmesi için özel sektör tarafından uzun yıllardır kullanılmaktadır. İşletmeler bu sistemle müşteri sadakatini oluşturmak ve korumak için yazılımlar ile müşteri bilgilerini kayıt altına almakta ve bu bilgileri kullanarak işletme davranışlarını geliştirmeye çalışmaktadır. Satış programı, pazarlama programı, müşteri servisleri programı ve teknik destek programı gibi kullanımlar müşteri ilişkilerinin yapısında yer almaktadır.

Kamu idarelerinde bu amaçlar oluşturulan ve kullanan CRM daha sistematik bir şekilde hizmet sunumuna olanak sağlamaktadır. ASKİ'nin bu sistemi kullanması çeşitli sistemlerde yer alan müşteri bilgilerini tek merkezde toplayıp yapılan iş ve işlemleri müşteriye göre çeşitlendirmesine olanak sağlayabilir. Ayrıca CRM sisteminin kurulması şikâyetleri azaltarak vatandaş memnuniyetinin artırılmasına olanak sağlayabilir.

E-belediyecilik uygulamalarının bir diğer yansıması ise demokratik katılımı yükseltmesidir. Vatandaşlar giderek daha fazla haklarının farkında oldukça, yerel yöneticiler daha fazla çevrimiçi uygulamalar geliştirecek, web sitelerini daha cep telefonu dostu hale getirecek ve vatandaş tartışma panoları daha belirgin hale gelecektir. Böylece yönetim temeli alınarak kararların ortak alınması, karar alınma sürecinde vatandaş katılımının sağlanması ve kamuoyu denetiminin güçlenmesi sağlanacaktır.

**KAYNAKÇA**

- AIVAZIDOU, Eirini, BANIAS, Georgios, LAMPRIDI, Maria, VASILEIADIS, Giorgos, ANAGNOSTIS, Athanasios, PAPAGEORGIOU, Elpiniki ve BOCHTIS, Dionysis (2021), “*Smart Technologies for Sustainable Water Management: An Urban Analysis*”, **Sustainability**, S.13, (13940), <https://doi.org/10.3390/su132413940>.
- AKÇURA, Tuğrul (1971), **Ankara: T.C.’nin Başkenti Hakkında Monografik Bir Araştırma**, ODTÜ Mimarlık Fakültesi Yayını, Ankara.
- ANKARA KALESİ (2022), “*Başkent Ankara'nın Tarihçesi*”, **Ankara Kalesi**, [http://www.ankarakalesi.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13&Itemid=3](http://www.ankarakalesi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=3) (Erişim Tarihi: 04.042022).
- ASKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (2014), **2015-2019 Stratejik Planı**, ASKİ Yayını, Ankara, [https://www.aski.gov.tr/Yukle/Dosya/faaliyet\\_performans/2015-2019stratejikplan.pdf](https://www.aski.gov.tr/Yukle/Dosya/faaliyet_performans/2015-2019stratejikplan.pdf) (Erişim Tarihi: 09.03.2022).
- ASKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (2021), **2020 Faaliyet Raporu**, ASKİ Yayını, Ankara, <http://www.aski.gov.tr/TR/ICERIK/Faaliyet-Raporlari/26> (Erişim Tarihi: 09.01.2022).
- BANGER, Gürol (2001), “*E-Türkiye*”, **Uzman Dergisi**, S.4(15-16), ss.3-10.
- BURAT, Sinan (2011), “*Yeşil Yollarda Hareketle İstirahat: Jansen Planlarında Başkentin Kentsel Yeşil Alan Tasarımları ve Bunların Uygulanma ve Değiştirilme Süreci (1932-1960)*”, **İdeal Kent Dergisi**, S.4, ss.100-127.
- CLARK, Eugene (2003), “*Managing the Transformation to E-Government: An Australian Perspective*”, **Thunderbird International Business Review**, S.45(4), ss.377-378.
- CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI (2018), **2019-2023 On Birinci Kalkınma Planı Yerel Yönetimler ve Hizmet Kalitesi Çalışma Grubu Raporu**, SBB Yayını, Ankara, <https://www.sbb.gov.tr/ozel-ih-tissas-komisyonu-raporlari/> (Erişim Tarihi: 02.02.2022).
- DPT - DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (2001), **Yerel Yönetimler, Özel İhtisas Komisyonu Raporu: Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara.
- DPT - DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (2010), **Bilgi Toplumu İstatistikleri 2009**, DPT Yayını, Ankara, [http://www.bilgitoplumu.gov.tr/wp-content/uploads/2015/01/Bilgi\\_Toplumu\\_Istatistikleri\\_2009.pdf](http://www.bilgitoplumu.gov.tr/wp-content/uploads/2015/01/Bilgi_Toplumu_Istatistikleri_2009.pdf) (Erişim Tarihi: 02.02.2022).
- E-DEVLET (2022), **ASKİ E-Devlet İşlemleri**, Türkiye E-Devlet Platformu, <https://www.turkiye.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 01.03.2022).
- ERDAL, Murat (2002), “*Elektronik Bilgi Çağında Kamu Yönetimi ve Bir Yerel Yönetim Uygulaması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi*”, **I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 10–11 Mayıs 2002 – Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Yayını, Kocaeli, ss.165-180, <http://www.umut.org/pdf/ebelediye.pdf> (Erişim Tarihi: 09.02.2022).
- GASTIL, John ve LEVİNE, Peter (2005), **The Deliberative Democracy Handbook: Strategies for Effective Civic Engagement in the 21st Century**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco – California (US).
- HENDEN, H. Burçin ve HENDEN, Rıfki (2005), “*Yerel Yönetimlerin Hizmet Sunumundaki Değişim ve E-Belediyecilik*”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, S.4(14), ss.48–66.
- İÇİŞLERİ BAKANLIĞI (2022), **E-Belediyecilik Modülleri**, T. C. İçişleri Bakanlığı, Ankara, <https://www.belediye.gov.tr/moduller-> (Erişim Tarihi: 09.02.2022).
- JHO, Whasun (2005), “*Challenges for E-Governance: Protests from Civil Society on the Protection of Privacy in E-Government in Korea*”, **International Review of Administrative Sciences**, S.71(1), ss.151–166.
- KARADUMAN, Murad ve KARADUMAN, Sibel (2004), “*Yerel Yönetimlerde E-Belediyecilik Uygulamaları: İzmir ve Antalya Büyükşehir Belediyesi Web Sitesi Analizi*”, **Yerel Yönetimler Kongresi Düünden Bugüne Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Bildiriler Kitabı**, 3–4 Aralık – Biga (Çanakkale), ss.371–381.

- KURAN, N. Hüseyin (2005), **Türkiye İçin E-Devlet Modeli: Analiz ve Model Önerisi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- KOCAMAN, Ömer Faruk (2006), “*Belediyelerde Halkla İlişkiler ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KOLSAKER, Ailsa ve LEE-KELLEY, Liz (2006), “*Citizen-Centric E-Government: A Critique of the UK Model*”, **Electronic Government, an International Journal**, S.3(2), ss.127-138.
- MARGETTS, Helen (2012), “*Electronic Government: A Revolution in Public Administration?*”, **SAGE Handbook of Public Administration** (Eds. B. Guy Peters, Jon Pierre), Sage Publishing, Los Angeles (US), ss.447-462, 2nd Edition.
- MOON, M. Jae (2002), “*The Evolution of E-Government Among Municipalities: Rhetoric or Reality*”, **Public Administration Review**, S.62(4), ss.424-433.
- OSBORNE, David T. ve GAEBLER, Ted (1992), **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**, AdWesley Publisher, Reading – MA (US).
- ÖZER, Mehmet Akif (2017), “*Yönetişimden Dijital Yönetişime: Paradigma Değişiminin Teknolojik Boyutu*”, **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, S.6(16), ss.457-479.
- ÖZCİVELEK, Herkmen Rukiye (2009), “*Dünyada ve Türkiye’de Elektronik Devlet Tartışmaları: Kavram Üzerine Bir Sorgulama*”, **TÜBİTAK-BİLTEN Dergisi**, [http://www.uzay.tubitak.gov.tr/tubitakUzay/yayinlar/ict\\_euasia\\_2003\\_bld\\_R\\_Ozcivelek.pdf](http://www.uzay.tubitak.gov.tr/tubitakUzay/yayinlar/ict_euasia_2003_bld_R_Ozcivelek.pdf) (Erişim Tarihi: 02.03.2022).
- ÖZKARA, Nedime (2010), “*E-Belediye: Tarsus Örneği*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- PEKTAŞ, Ethem Kadri (2011), “*Belediye Hizmetlerinde Bilgi-İletişim Teknolojilerinin Kullanımı ve E-Belediye Uygulamalarındaki Son Gelişmeler: Bir Literatür Taraması*”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1, ss.65-88.
- REEHER, Grant ve MITCHELL, George E. (2008), “*From E-Government to E-Governance: Harnessing Technology to Strengthen Democracy*”, **The Trusted Leader: Building the Relationships that Make Government Work** (Eds. T. Newell, G. Reeher, P. Ronayne), CQ Press, Washington D.C. (US), ss.240-266.
- RETHEMEYER, R. Karl (2007), “*Policymaking in the Age of Internet: Is the Internet Tending to Make Policy Networks More or Less Inclusive?*”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, S.17(2), ss.259-284.
- SANAYİ BAKANLIĞI (2015), “*E-Belediyecilik Uygulamaları*”, **Anahtar Dergisi**, <https://anahtar.sanayi.gov.tr> (Erişim Tarihi: 24.12.2015).
- SARAÇBAŞI, Yasemin (2010), “*Türkiye’de E-Belediyecilik Uygulamalarında Belediye Vatandaş İlişkisi: Malatya Belediyesi Örneği*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- SARGIN, Haluk (2012), **Antik Ankara**, Arkadaş Yayıncılık, Ankara.
- SCHATTEMAN, Alicia (2010), “*Information Technology and Public Performance Management: Examining Municipal E-Reporting*”, **Handbook of Public Information Systems** (Eds. C. M. Shea, G. D. Garson), CRC Press, Boca Raton, ss.431-442.
- SHAHANAS, K. Mohammed ve SIVAKUMAR, P. Bagavathi (2016), “*Framework for a Smart Water Management System in the Context of Smart City Initiatives in India*”, **Procedia Computer Science**, S.92, ss.142-147.
- SIEGFRIEDE, Tina, GRABOW, Bussa ve DRUKE, Helmut (2003), “*Ten Factors for Success for Local Community E-Government*”, **Electronic Government** (Ed. R. Traunmüller), German Institute, Berlin, ss.452-455.
- SUSUZ KÖYÜ (2015), “*Susuz Köyü Hakkında*”, **Yenimahalle Susuz Köyü Kurumsal Web Sayfası**, <http://susuz-koylum.tr.gg> (Erişim Tarihi: 09.10.2015).

- SYMONDS, Matthew (2000), “*Government and Internet: Haves and Have-Nots*”, **The Economist**, 22 Jun 2000, <https://www.economist.com/special-report/2000/06/22/haves-and-have-nots> (Erişim Tarihi: 24.12.2015).
- ŞAHİN, Ali (2007), “*Türkiye’de E-Belediye Uygulamaları ve Konya Örneği*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.29, ss.161-189.
- ŞAT, Nur (2008), “*Demokrasi İçin Bir Araç: E-Belediye*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TAEK – TÜRKİYE ATOM ENERJİSİ KURUMU (2022), “*E-Devlet Uygulamaları*”, **TAEK Kurumsal Web Sayfası**, [www.taek.gov.tr](http://www.taek.gov.tr) (Erişim Tarihi: 22.03.2022).
- TBD - TÜRKİYE BİLİŞİM DERNEĞİ (2022), “*E-Devlet Yolunda Türkiye*”, **TBD Kurumsal Web Sayfası**, [http://www.tbd.org.tr/usr\\_img/cd/kamubib14/raporlarPDF/RP7-2002.pdf](http://www.tbd.org.tr/usr_img/cd/kamubib14/raporlarPDF/RP7-2002.pdf) (Erişim Tarihi: 22.03.2022).
- THOMAS, John Clayton (2012), **Citizen, Customer, Partner: Engaging the Public in Public Management**, Sharpe Publisher, Armonk - New York (US).
- TÜİK – TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (2022a), “*Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS)*”, **TÜİK Kurumsal Web Sayfası**, [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1059](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059) (Erişim Tarihi: 09.01.2022).
- TÜİK – TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (2022b), “*Nüfus ve Demografi: Nüfus Projeksiyonları*”, **TÜİK Kurumsal Web Sayfası**, <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Nufus-ve-Demografi-109> (Erişim Tarihi: 22.03.2022).
- UÇKAN, Özgür (2010), “*Politika Yapım Süreci ve Yönetişim: Türkiye’de Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi Politikası Üretiminde Yönetişim Fobisi*”, **Yönetişim** (Ed. M. A. Çukurçayır), Çizgi Kitapevi, Konya, ss.107-147.
- ÜNLÜ, Ufuk (2016), “*Sosyal Belediyecilik Anlayışının E-Belediyecilik Uygulamalarına Entegre Edilmesi*”, **Sayıştay Dergisi**, S.102, ss.63-89.
- WON LEE, Seung, SARP, Sarper, JIN, Jeon Dong ve JOON, Ha Kim (2015), “*Smart Water Grid: The Future Water Management Platform*”, **Desalination and Water Treatment**, S.55, ss.339-346.
- YILDIRIM, Uğur ve ÖNER, Şerif (2004), “*Bilgi Toplumu Sürecinde Yerel Yönetimlerde Eğitim – Bilişim Teknolojisinden Yararlanma: Türkiye’de E-Belediye Uygulamaları*”, **TOJET - The Turkish Online Journal of Educational Technology**, S.3, (Article8), <http://www.nvi.gov.tr/attached/NVI/makale/16.pdf> (Erişim Tarihi: 22.01.2022).
- YILDIZ, Mete (2006), “*Yerel Yönetimlerde İnternet Uygulamaları ve E-Devlet*”, **Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Yerel Yönetimler** (Ed. B. Parlak, H. Özgür), Alfa Yayınları, İstanbul, <http://www.bilgiyonetimi.org> (Erişim Tarihi: 19.02.2022).
- ZAVATTARO, Staci M. (2013), **Cities for Sale: Municipalities as Public Relations and Marketing Firms**, State University of New York Press, Albany – New York (US).

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS’ DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar(lar), dergiye imzalı “Telif Devir Formu” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

#### YAZAR KATKILARI / AUTHORS’ CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1** ve **Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1** ve **Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

# The Role of Social Media in the Process of Development of the Socio-Political Structure of Turkish Society and Azerbaijani-Turkish Relations

*Türk Toplumunun Sosyo-Politik Yapısının Gelişim Sürecinde ve Azerbaycan-Türkiye İlişkilerinde Sosyal Medyanın Rolü*

**Pervane İBRAHİMOVA**

Assoc. Prof. Dr., Baku State University, Faculty of Journalism,  
Department of International Journalism and Information Policy,  
pervanei@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-5598-7266>

Makale Başvuru Tarihi: 27.01.2023

Makale Kabul Tarihi: 27.03.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

Sosyal ağlar, Türkiye'de gündemin belirlenmesinde, toplumsal ve siyasi kararların alınmasında, yönetim sisteminde ve daha birçok sektörde değişiklik yapılmasında etkin rol oynamaktadır. 2013 yılında İstanbul Taksim Gezi Parkı'nda başlayan olayların tüm ülkeye yayılması için sosyal medya ana iletişim aracı olarak kullanıldı. Türkiye Cumhurbaşkanı Erdoğan, 15 Haziran 2016'da bir toplumun kaderini değiştiren askeri darbe girişimini önlemek için vatandaşları sosyal medya üzerinden sokağa çıkmaya davet etti. Sosyal medya aynı zamanda ülkeler arası ilişkiler açısından da ön plana çıkıyor. Örneğin Azerbaycan ile Türkiye arasındaki tarihi dostluk ve kardeşlik ilişkilerinin yansımaları sosyal medya kullanıcılarının paylaşımlarında net bir şekilde görmek mümkün. Özellikle İkinci Karabağ Savaşı sırasında sıradan vatandaşların sosyal medya aracılığıyla gündemde olan devlet düzeyinde verdiği destek, bilgi savaşının, savaşı kazanmanın en önemli unsurlarından biri olarak görüldüğü bir dönemde özel bir önem kazanmıştır. Araştırma, sosyal medyanın yeni iletişim çerçevesindeki yerini netleştirmiş ve ardından Türkiye-Azerbaycan ilişkilerinin gelişimine yönelik olasılıkları değerlendirmiştir. Son olarak Türk toplumunun oluşumunda ve Türkiye-Azerbaycan ilişkilerinin gelişmesinde sosyal medyanın rolü örneklerle incelenmiştir.

### Anahtar Kelimeler:

Sosyal Medya,  
Kamuyu,  
Azerbaycan - Türkiye,  
İkinci Karabağ Savaşı,

## ABSTRACT

Social Networks play an effective role in setting the agenda, making social and political decisions, bringing about changes in the governance system and in many other sectors in Turkey. In 2013, social media was used as the main means of communication to spread the events that started in Taksim Gezi Park of Istanbul to the whole country. President Erdogan of Turkey, invited the citizens to go to the streets on social media to prevent a military coup attempt, that changed the fate of a society on June 15, 2016. Social media, at the same time, comes to the fore in terms of cross-country relations to the agenda of citizens. For example, it is possible to clearly see the reflection of historical friendship and fraternal relations between Azerbaijan and Turkey in the posts of social media users. In particular, the support provided at the state level during the Second Karabakh War by ordinary citizens on the agenda through social media has taken on special significance at a time when information warfare is seen as one of the most important elements of winning the war. The study clarifies the role of social media in communication, evaluates the prospects for the development of Turkish-Azerbaijani relations, and studies the role of social media in the formation of Turkish society and the development of Turkish-Azerbaijani relations using specific examples.

### Keywords:

Social Media,  
Public Opinion,  
Azerbaijan-Turkey,  
Second Karabakh War,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** İBRAHİMOVA, Pervane (2023), "The Role of Social Media in the Process of Development of the Socio-Political Structure of Turkish Society and Azerbaijani-Turkish Relations", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(1), ss.58-69, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1243216>

## 1. INTRODUCTION

The development of Web 2.0 technology has brought many changes in the field of communication. Not only the communication of simple users with each other, but also the communication in the field of political diplomacy have changed and have been covered with various characteristics. So, social media has become one of the main platforms in the development of inter-country relations.

As we have discussed in this article, social media has made access to information much easier and faster due to its important features, and has allowed everyone to connect with each other by eliminating all borders in the virtual world. At the same time, it has been one of the main streams for the organization of new social movements.

Social media has also been the driving force behind changes in social, political, cultural, and economic and many other areas, both globally and nationally. Whether all this happens in a positive or negative direction causes a difference of opinion among experts, but it is a fact accepted by everyone that no return is possible.

Undoubtedly, the main driving force behind human development in the field of computing technologies has been in the direction of meeting needs. These needs have transferred society to a different sphere through the use of computers, which are universal devices that provide the creation, processing, storage and rapid exchange of digital information. The means of communication also played an exceptional role in the changes in the structure of society, which entered a new stage with the Internet. Thus, by their characteristics, the new media has turned people into more active participants and included them in a world described by the Canadian scholar Marshall McLuhan as a "*Global Village*".

Recently, in particular, the rapid spread and massification of social media use all over the world has turned it into an active stream for the formation of a democratic society. With environmental movements, peace movements, women's movements, anti-globalization movements, and other new social movements often organized through social media, the balance that the centers of "*power*" try to keep stable has begun to break.

When we evaluate in terms of countries, we see that social networks play an effective role in setting the agenda, making social and political decisions, making changes in the governance system and in many other sectors in Turkey. In 2013, social media was used as the main means of communication to spread the events that started in Taksim Gezi Park of Istanbul to the whole country. When we look at recent history, on June 15, 2016, Turkish President R.T.Erdogan invited the citizens to go to the streets on social media to prevent a military coup attempt, which changed the fate of a society.

Social media, at the same time, comes to the fore in terms of cross-country relations to the agenda of citizens. For example, it is possible to clearly see the reflection of historical friendship and fraternal relations between Azerbaijan and Turkey in the posts of social media users. In particular, the support provided at the state level during the Second Karabakh War by ordinary citizens on the agenda through social media has taken on special significance at a time when information warfare is seen as one of the most important elements of winning the war.

In the context of all this, this research, which aims to determine the importance of social media, is divided into three chapters. The research clarified the place of social media within the framework of new communications, and then evaluated the prospects for the development of Turkish-Azerbaijani relations. Finally, the role of social media in the formation of Turkish society and the development of Turkish-Azerbaijani relations was studied using examples.

## 2. NEW COMMUNICATION TECHNOLOGIES AND SOCIAL MEDIA

At the stage of social and economic development of history, societies are characterized by experts in four forms: primitive community, agriculture, industry and, most recently, information society. Primitive community society was a structure formed by primitive people to satisfy their basic needs for survival. The principle of learning within this structure is realized through the implementation of wrong or right experiences and the necessary skills are developed with the aim of being able to continue living. The economy was based on the exchange of products, and as means of production, simple, natural tools were often used by human power. Along with the discovery of grain, the agricultural revolution led to the emergence of a new society, that is, the agricultural society. People began to plant and harvest and produce more products outside of the finished



products that nature gave them. So, with the transition first to plough, and then to wooden plough farming, people made progress in the field of agriculture and increased the level of well-being. As people moved to a sedentary lifestyle, new organizations, production tools and workshops began to emerge (Arklan, 2008:68-70). The industrial society emerged as a result of the industrial revolution. The industrial revolution was realized with the application of innovations in all fields in the production field. So, in terms of technology, James Watt's discovery of the steam engine in 1765 and its use as a source of energy, Adam Smith's work "The Wealth of Nations" in 1776 in terms of economic science, the French revolution in 1789 in terms of political development, were important turning points in the realization of the industrial revolution. The mass production together with the industrial society has led to the creation of new industrial enterprises. Industrial society, with its technology, economy, social and cultural systems, having a structure that is sharply different from its predecessors, has been an unstable, continuously evolving, changing and transforming society. If the main driving force of the transition to the industrial society was the steam engine, it was replaced by computers in the information society. In the information society, material products have been replaced by informative products. Access to information, the main characteristics of which can be produced, increased, transferred, divided and shared within communication networks, has become much easier and faster (Özçağlayan, 1998:21-28).

In the information age we live in, many changes have occurred in the process of obtaining, processing and transmitting information, various systems and means of communication have appeared. When we evaluate it from the historical aspect, it is possible to say that the first big step taken in the field of communication was the discovery of the printing press. The development of printing technology has paved the way for the importance of the press, that is, newspapers, in the national and international arena. Later, the discovery of the telegraph and Morse code shortened the distances and created conditions for easier and faster communication between people. The discovery of the telephone in 1876 was an important achievement in the field of mass communication. The first radio broadcasts in the United States in 1920 and the first television broadcasts in England in 1935 gave people the opportunity to keep up with world events from the comfort of their homes. Towards the end of the 20th century, with computer technology becoming a part of people's lives, a new era of communication began. It has become possible to follow the events happening in any region of the world instantly, participate interactively in the events, join the discussions, and make comments through the Internet (Yapar Gönenç, 2004:438-439).

Internet technology first began to emerge in the early 1970s in the United States. Thus, the US government, which launched the ARPANET project in order to prevent the threat of a nuclear attack, used this project first in universities, and then in some government institutions. This technology later moved to Europe and spread under the name of the Internet, and in the 80s it became the Internet, a web technology (Erkul, 2009:97).

Web 1.0, the first version of the Web, was first created in 1989 as an effective and easy communication platform between people conducting research on "High Energy Physics" around the world. Web 1.0 with its multiple hypermedia system features allowed access to data in various formats in a compact and interactive way. Sites with a simple structure contained all the content that was broadcast. On Web 1.0 sites, connections were one-way, and users had to be content with the content being loaded by the server. Users in the position of mere visitors could only read the contents, could not comment, contribute or share. Access to stable information was provided by links (Şengöz, 2015:28).

Innovations and developments in technology led to the emergence of a new Web 2.0 network in 2004 in response to the changing needs and desires of web users. Web 2.0 has a structure in which new content is created by users and their participation in the web is ensured, relying on the cooperation and exchange of information between individuals (Özel, 2016:273-274). Together with Web 2.0, the transition to two-way and simultaneous exchange of information in the digital world was laid. Individuals' access to information on the Internet has become easier, faster and virtually free. With the help of Web 2.0, all Internet users can create and share content, this in turn has led to the beginning of a more shared and interactive era, where information is less subject to censorship, different opinions and thoughts are included, everyone can get the content they want (Özkuyuncu, 2007:62).

Web 2.0 has also been the main driving force behind new media. Thus, the concept of new media, which began to be used in research conducted in the field of information and communication in the 1970s, expanded and reached different dimensions in the 1990s together with the rapidly spreading computer and Internet technology (Dilmen, 2007:114). Characterized by Poster as the II Media period, the new media has come to the fore with its interactivity, unlike traditional media (I Media period) where users have a passive mass characteristic.

According to the poster, the new media has a democratic character, free from state intervention, based on bilateral and multilateral relations.

New media is a means of communication that can constantly evolve. Along with it, borders disappeared, the number of channels through which information could be exchanged increased, various meetings and thoughts that were not reflected in traditional media found a place on new media platforms, which created the conditions for the emergence of polyphony.

New media is a digital representation (the stream is composed of codes), that is, mathematical symbols and algorithms. Thus, all the data in the new stream can be counted and programmed, it contains 5 main features, namely modularity (combination of data with separate characteristics), automaticity (the content can be produced without the user), variability (the emergence of existing data in different forms as an addition to digital representation and modularity) and coding (representing the social and computer layer of new media).

Social media, which is part of the new media, has played an active role in transforming the monologues in the traditional media into dialogues. Through social media, users relearned the concept of freedom, had a stream where they could share their thoughts and opinions and participate in discussions (Özata, 2013:15).

There have been many different studies done on what social media is. Therefore, there are differing definitions of social media. It is possible to group these definitions as follows;

1. Social media is a technological medium in which content in different formats is shared in an extremely easy way;
2. Social media is a new media that provides users with a wide range of content production opportunities;
3. Social media is an application that brings the two-way concepts of sources and receivers mentioned in classic communication models;
4. Social media is a stream that includes content produced by other media and is shared according to the interests and wishes of users;
5. Social media is a stream through which institutions can connect with consumers, customers, employees, employees, fans and stakeholders in the fastest and most efficient way (Özkoyuncu, 2017:63).

Despite being defined in different ways, it is an undeniable fact that social media provides a discussion platform where people can share their ideas in an unrestricted and free way, just like the agora in Ancient Greece (Ersöz, 2005:123). For some, social media is an escape from socialization, a channel that only observes what is happening from the position of the viewer, while for others it is a channel that acts as a manifestation of the desire for socialization, to be appreciated in groups, should be respected (Çalışkan ve Mencik, 2015:258).

Social media encourages users to create and share engaging content. The fact that social media platforms are open to users and feedback makes it easy to improve. Also, the fact that social media allows the creation of a two-way, interactive communication, unlike traditional media, plays an effective role in the creation of different groups and societies (Akıncı Vural and Bat, 2010:3351-3352).

Michael Frunchter explains social media with 5 C's. Therefore, social media consists of 5 C's: conversation, commenting, contribution, community and collaboration. Here, conversation shows that social media is based on mutual respect. Commenting means that the content shared on social media is open to all kinds of criticism and comments. Contribution indicates that addition to new ideas is provided in addition to the comments made. Community (group) characterizes the need for community in social media, just as we need the groups we create in our normal, real life. Collaboration refers to the cooperation necessary for the social media to continue its existence (Çalışkan, 2005:257-258).

### 3. DEVELOPMENT OF AZERBAIJANI-TURKEY RELATIONS

The history of mutual cooperation, friendship and fraternal relations between Azerbaijan and Turkey is not new. Although the fact that the first official relations between the two countries began on June 4, 1918, it can be seen that in previous years there was mutual support. Thus, the "*Baku Muslim Charity Society*" operating under the auspices of Haji Zeynalabdin Taghiyev provided very important assistance to the Ottoman Empire, which was experiencing difficult times during the First World War. At the same time, a large-scale aid mobilization was organized in Anatolia under the name "*Brotherly Help*", especially to protect children, women and the elderly who were orphaned as a result of Armenian oppression (Avşar, 2007:11).

Although the Ottoman Empire was in a deplorable state and was on the verge of collapse, it sent the Caucasian Islamic Army to help the Azerbaijani Democratic Republic, which had declared independence, to liberate Baku and its adjacent territories from occupation. In response to this, the Azerbaijani Democratic Republic, which is still one year old and struggling to continue its existence, tried to provide financial and moral assistance to Anatolia in order to support the National Struggle in Turkey (Avşar, 2007:14).

With the fall of the Azerbaijani Democratic Republic and the establishment of the USSR in December 1922, the relations between Turkey and Azerbaijan developed in the prism of the Soviets during those times. The desire of the USSR to build a "*Soviet nation*" had a negative impact on the traditional and cultural ties of Azerbaijan, along with many peoples, and the policy of alienation from national and spiritual values, such as the destruction of material wealth, the language and alphabet were changed. In the 1970s, with the transition to a period of softening in the USSR, the relations with Turkey became more intense. Thus, on April 18, 1972, the two sides adopted a declaration based on the principles of bilateral relations and good neighborliness. Soviet-Turkish relations, which entered a new stage in the 1980s, were confirmed by the signed 10-year program for the long-term development of trade, economic, scientific and technical relations. Under the supervision of the Soviet leadership, exchanges in the field of culture and art between Turkey and Azerbaijan have been restarted (Cahangirli, 2006:19; Önen, 2021:924).

After the collapse of the USSR, Azerbaijan, one of the states that regained its independence, faced many problems. The most important of them was the Nagorno-Karabakh conflict. Although Turkey at first considered this issue an internal affair of the USSR, after the collapse of the union, it took a position with Azerbaijan in connection with the occupation of the lands of Azerbaijan by Armenia (SAM, 2017:125). Turkey was the only state that supported Azerbaijan in the international world and influenced international organizations to bring the issue to the agenda. However, Turkey did not provide military support to Azerbaijan against the Armenian occupation. Aslanli stated the main reasons for this: Azerbaijan has never officially asked for military support from Turkey; Turkey being pressured by Western countries not to support Azerbaijan; lack of strong opportunities and political will in Turkey at that time; the fact that Turkey still sees the Soviet Union as a source of danger (SAM, 2011:20). It was an important step for Turkey to cut its official diplomatic relations with Armenia in this period, i.e. in 1993, and close its land borders. Thus, in the normalization of Turkish-Armenian relations, Armenia's relinquishment of land claims from Turkey and its approach to discussing the "Armenian Genocide" along with the return of occupied lands of Azerbaijan to Armenia was one of the three expectations from Turkey's point of view (Oğuz, 2010:80).

In general, from the point of view of the development of the Karabakh problem, it can be said that the three governments that came to power in Azerbaijan after gaining independence used various strategies. So, during Ayaz Mutallibov's time, the goal of rapprochement with Russia and other CIS countries was pursued. The Elchibay government directly aimed at integration with Turkey and the West. However, during Heydar Aliyev's time, this policy was put an end to and efforts were made to implement a "policy of proportionality" between the West, Russia and the East (Yılmaz, 2010:25-26).

Turkey's policy in relation to Azerbaijan and South Caucasus as a whole has undoubtedly been formed within the framework of certain interests. First of all, it is necessary to emphasize that the South Caucasus has 4 main importances for Turkey. The first of them is the geographical location of the region. That is, the states here have borders with Turkey. Secondly, there is a large population from the region who settled in Turkey. Thirdly, relations with Central Asia, which are important from Turkey's point of view, both as strategic and as ethnic ties, are carried out through this region. The fourth is that the oil pipelines going to the West come to Turkey through this region, and therefore the region has a strategic importance for the West (Erdoğan ve Akçiçek, 2019:38-39). The collapse of the USSR opened trade and energy routes to the Caspian Basin for Turkey. As a result, close geographical relations between Turkey and the countries of Central Asia and the Caspian littoral were formed, and it created conditions for it to enter the struggle for geopolitical power by using the abundance of power in the region (SAM, 2017:17).

Since Turkey is well aware of the importance of Azerbaijan to strengthen its position in the South Caucasus, after the collapse of the USSR, the relations between the two countries began to be established not on the basis of purely ethnic factors, as in previous times, but on the mutual interests of two independent states based on international norms of coexistence. Since the first years of independence, Turkey has been a reliable ally in the export of energy resources of Azerbaijan to the foreign market. At that time, Turkey, which entered a new stage of economic development and whose population was growing rapidly, faced difficulties in conducting a free foreign policy due to the lack of gas and energy resources. From this point of view, it was an important event

that both Turkey's energy needs were met by Azerbaijan and that it became a transit country in the field of energy (SAM, 2017:17). The Baku-Tbilisi-Ceyhan oil pipeline, which started operating in 2006, brought a strategic dimension to the bilateral ties and brought Turkey-Azerbaijan cooperation to the regional and global level. In particular, since this period, a more realistic policy has been implemented between Turkey and Azerbaijan, great importance is attached to the expansion of relations in the field of energy, transport and communications (Ayдын, 2018:49).

Today we can say that the Azerbaijani-Turkish relations have developed and are comprehensive in the military-political, economic, cultural and other various fields.

Military cooperation between Azerbaijan and Turkey began in the first half of the 20th century with the establishment of the Caucasian Islamic Army. After the collapse of the USSR, the first efforts to establish military cooperation between Azerbaijan and Turkey were made during the time of the first president of Azerbaijan, Ayaz Mutallibov. In the "Cooperation and Solidarity" agreement signed between the two countries along with the election of Abulfaz Elchibey as president, military cooperation was valued as one of the important dimensions and 200 students were sent to Turkey to study in military schools. During the reign of Heydar Aliyev, the military relations between the two countries were further developed and deepened with the signing of the "*Agreement on Military Education, Technical and Scientific Cooperation*". The military relations between Azerbaijan and Turkey have been one of the most important issues of negotiations and cooperation of the "*Azerbaijan-Turkey High-Level Strategic Cooperation Council*" established in 2010 under the co-chairmanship of the presidents. In the new period, joint military exercises in bilateral and trilateral formats, cooperation in the defense industry and the creation of joint law enforcement forces have been added to Azerbaijani-Turkish military ties (Caferov, t.y.). Starting from 2020, the transition stage of the Azerbaijani army to the Turkish army model has been started. In the "*Declaration on Alliance*" signed in Shusha on June 15, 2021, it was emphasized that they will work together to build and modernize the Armed Forces of the two brotherly countries in accordance with modern requirements.

In socio-cultural relations between Turkey and Azerbaijan, other ministries, including the Ministries of Education, Culture, and Foreign Affairs, have undertaken important responsibilities. TURKSOY was established with the aim of establishing mutual friendly relations between the countries whose language is Turkish and exploring the common Turkish heritage and Turkish cultural values. Also, TIKA (Turkish Cooperation and Coordination Agency) implemented and continues to implement the Administrative structures development program in Azerbaijan, entrepreneurship, small and medium-scale industry development programs in Eurasian countries, Tourism and service sector development programs, Social cooperation programs, and Educational and cultural cooperation programs (Gürler, 2015:123-125).

The economic relations between Azerbaijan and Turkey are developing rapidly. In the field of economic cooperation, in 1992, under the leadership of Turkey, the establishment of the Black Sea Economic Cooperation Organization (BSEC), which includes Azerbaijan, Albania, Bulgaria, Armenia, Georgia, Moldova, Romania, Russia, Turkey, Ukraine and Greece, helped to ensure the development of mutual economic, technical and social relations between the countries (Gürler, 2015:146-147). Baku-Tbilisi-Ceyhan, Baku-Tbilisi-Erzurum, Baku-Tbilisi-Kars, TANAP and TAP are examples of huge regional projects in which Azerbaijan and Turkey are partners. These projects continue to play an important role in strengthening economic integration and energy security in the region (Bagırzade, 2014:4). At the same time, Turkey and Azerbaijan are working in close cooperation and solidarity with regional and international organizations such as the Cooperation Council of Turkic Speaking Countries, the UN, the Organization of Islamic Cooperation, the Organization for Security and Cooperation in Europe and the Council of Europe.

In the field of establishing and developing multilateral relations between the Turkish states, the high-level meetings of heads of state proposed by Turkish Prime Minister Suleyman Demirel in 1992 occupy a special place. Summits play a unique role in fulfilling the upcoming tasks in the field of strengthening the state independence of the Turkish states, building democratic and rule-of-law states, establishing political principles, and further strengthening relations between the Turkish states and their peoples (Hüseynova, 2007:24).

It is possible to see that the mutual relations between Turkey and Azerbaijan have intensified in recent times, especially after the victory in the Second Karabakh War. The "*Shusha Declaration*" signed between the heads of the two countries in Shusha city, Azerbaijan on June 15, 2021, emphasized the importance of combining the opportunities and potential of both countries in the political, economic, defense, culture, humanitarian, health, education, social, youth and sports fields. The declaration includes such issues as the strengthening of stability and security in the Caucasus region, the restoration of all relations in the field of economy and transport, the

normalization of relations between the states of the region and the continuation of efforts to ensure long-term peace, the development of international relations based on peace, friendship and good neighborliness through stability and prosperity at the regional and international level, as well as making joint efforts to resolve conflicts, regional and global security and stability issues, joint efforts to rebuild and modernize the armed forces of the two brotherly countries in accordance with the requirements of the time, taking into account their national and international obligations, encouraging the implementation of joint projects with the aim of developing joint capabilities by sharing technologies in the field of sea, air and space and making positive contributions to the development of mutual defense industry technologies, further development of transit-transport potential in Turkey-Azerbaijan sections of international transport corridors by using smart transport systems technologies, further expansion of cooperation between the parties in the fields of information, communication and social diplomacy in accordance with the "*Memorandum of Understanding on strategic cooperation in the field of media between the Republic of Turkey and the Republic of Azerbaijan*" signed on December 10, 2020, taking into account the possibilities of the Turkey-Azerbaijani Media Platform, conducting frequent meetings and information exchange between the relevant institutions of the two countries and the Ministries of Foreign Affairs in this context, by providing the necessary state support and deepening the close relations between the countries' peoples based on common values in humanitarian, social security, science, education, health, culture, youth and sports fields and for this purpose, the implementation of joint continuous measures by the relevant institutions of the two countries (CNN Türk, 2022).

#### **4. SOCIAL MEDIA IN THE PROCESS OF THE DEVELOPMENT OF AZERBAIJAN-TURKEY RELATIONS IN THE SOCIO-POLITICAL STRUCTURE OF TURKISH SOCIETY**

In order to determine the role played by social media in the development of the socio-political structure of the Turkish society, the concept of social structure explained by Spencer means the structure of various societies, social phenomena, social developments, social relations and the rules on these topics. According to the famous sociologist Ginsberg, social structure consists of the main groups and institutions that make up society. Therefore, population, environment and settlement, economy, social classes, education, politics, law, family and religion are the main elements included in the social structure. The social structure, which is the totality and basis of organized relations in society, shapes the behavior of members of society. When assessed in this context, the study showed that collectivist values and norms prevail in Turkish society, and people have a high tendency to avoid uncertainty (Sungur, 2014:40).

The political structure of Turkey has continued in different forms since the Ottoman era and has undergone many changes. In the Ottoman Empire, which was an absolutist monarchy of military and theocratic nature based on timar and service orders, the political order was set as a parliamentary system in 1876 with the announcement of the "*Kanun-u Esasi*" (Basic Law). The new Turkish state, which emerged after the national struggle, made some changes in the constitution. The President and the Council of Ministers are given the task of managing the country within the framework of the general rules established by the Grand National Assembly of Turkey. The military revolutions of the 1960s and 1980s led to many changes in the sovereignty of the legislative and executive powers. After the referendum held on April 16, 2017, Turkey switched to a presidential system of government. In this system, executive powers and duties are exercised and exercised by the president in accordance with the constitution and laws.

It is possible to observe that Turkey's socio-political structure has experienced various changes over time, and that there is no stable situation. In particular, the realization of military revolutions with certain intervals in the political arena has caused the democracy to falter. However, the new media, together with the two-way, interactive communication opportunities it has, have created certain behaviors in public behavior

During and after the military revolutions, in response to the restriction of freedom of thought and expression, increasing pressure on traditional means of communication, the new media provided serious opportunities for individuals in terms of political participation and democracy (Dündar, 2018:104-105).

According to Lawrence Grossman, thanks to technology, we have entered the third era of great democracy, and "*digital republics*" have already appeared. With the help of the Internet, the conditions of public life have changed for the better; citizens' sense of freedom and responsibility has expanded. The development of cyberspace has given rise to new political applications. As the first steps of digital democracy, e-governance applications have gained more power. Local administrations, governments and political parties try to showcase their activities on social media platforms in addition to their websites. This helps to strengthen the social

relations of those institutions with citizens. In terms of political parties, social media is used as the main means of communication to inform citizens of the activities, proposals and projects that will be implemented before the election. Social media offers a wide range of opportunities, especially for freelance candidates who have limited exposure to traditional media. Thus, these candidates have equal opportunity with other candidates in terms of self-expression by addressing a wider audience than traditional media. At the same time, through social media, ordinary citizens can express their opinions about such proposals and projects and inform the candidates of the issues they see as missing (Ersöz, 2005:125; Bostancı, 2014:33).

New media has an important role, especially in times of political crisis, as well as in the stage of making serious decisions. Therefore, political figures, structures or various organizations try to actively use social media in particular. The low cost of social networks, high interactivity and ease of access are among the factors that encourage political participation of users. Individuals who do not physically share the same streams try to influence decision-making mechanisms with the groups or societies they create through social media (Dündar, 2018:105).

The presence of social media has generally changed the form of political speech and increased political activism. The communication between the political structure and the people, which existed in the past from less to more, has changed suddenly and from time to time. It also caused the emergence and spread of new social movements. If we present it with the example of Turkey, the events of "Gezi Park" that started in May 2013 are of great importance in terms of the influence of social media on the political structure. At the first phase, the protests related to environmental protection continued with demands for political change. Although the protest began on a small scale, due to the intervention of the police and the silence of the traditional media on the events, the protesters turned to social media. Those who participated and supported the movement started sharing the news about the actions through social media, especially on Facebook and Twitter. News, videos and photos shared on various social media platforms played an important role in spreading the events.

During the military coup attempt on July 15, 2016, which is one of the most critical events in the political life of Turkey, social media revealed the resistance of the people? Turkish President Recep Tayyip Erdoğan's connection to CNN Turk via Facetime was a major turning point in the resistance to the coup. President Erdoğan's appeal to the people to go to the squares and airports, the citizens uniting against the coup by calling on social media, combining all the possibilities of the new and traditional media to take the streets, were the techniques and methods used for the first time in coups in Turkey. People have used social media effectively. The dissemination of images of soldiers surrendering or being detained by civilians has demoralized the rebels. Also, some commanders shared images of "I surrendered, you surrender too" through social media, which ensured the surrender of a large number of rebels (Dündar, 2018:82-108).

The summation of all this confirms the conclusion that social media is a new and effective way of various new movements, cultural sharing and multivocality. But according to some experts, social media is a tool that increases the control of the system over people. As an example, it is shown that during the events in Syria, the revolutionaries tried to use the opportunities of both traditional and new media in their struggle to overthrow Bashar Assad's regime, and when international journalists were banned from entering the country, they established contact with the countries of world through social media. However, the current government has used all these means as a way to track revolutionaries. The government later blocked access to social media. Although the conflict continued, all communication had stopped, and the revolutionaries had lost a lot of power. As they tried to advance using new digital tools like Skype, the regime tried to take advantage of these new communication tools. Thus, social networks, on the one hand, have contributed to democracy, and on the other hand, they have identified certain restrictions (Davis, 2016:5-6).

An indisputable fact is the effective influence of social media on various elements of the social structure. In general, everyone knows that the media is an important tool not only in the production of cultural products, but also in the dissemination, teaching and preservation of culture. From this point of view, the impact of social media on intercultural interaction can be considered in three contexts (intercultural relations, adaptation to different cultures and intercultural conflict). Social media provides the development of intercultural relations, creating an opportunity for the elements that are carriers of culture to spread faster among the young masses. Also, social media acts as a stream for people of different cultures to understand each other and creates conditions for intercultural adaptation. In addition, cultural differences between people lead to the emergence of representations in social media, which is observed as a misunderstanding in intercultural communication (Uluç ve Yarcı, 2017:96-97).

One of the main components of the social structure is the family, which changes according to the social, economic, and cultural changes in the society and ensures the continuity of humanity according to a certain social order (Gürler, 2015:75). In the history of Turkey, this factor appears in different forms. In the first years of the republic's existence, the traditional large or patriarchal family system, in which the population mainly lived in rural areas, began to diversify from the 1950s. Along with the acceleration of industrialization, urbanization also developed, and as a result internal migration increased. Thanks to the development of communication and transport facilities, not only in the city, but also in rural areas, the public yard has undergone major changes, and the traditional and closed structure has undergone changes. So, social media, being one of the new means of communication, has affected the structure of the family along with its positive aspects as well as its negative aspects. Individuals of increasingly smaller nuclear families spend most of their time on social media and try to make friends from there, which has led to a decrease in intra-family communication, an increase in the number of divorces and an increase in single-parent families, and the weakening of social relations such as friendship and neighborhood (Karaaslan, 2020). According to some researchers, social media are at the opposite pole with the religious and moral values of society. According to them, social media, which takes on the task of entertaining people's free time, appeals to primitive needs and impulses and creates negative emotions such as hatred, sexuality, anger, arrogance and greed. Social media, which is an ideal outlet for illicit relationships, is cited as the major reason for the breakdown of families and the increase in divorces. Thus, it is noted that one out of every four people in the divorce stage in Turkey is the reason for the divorce because of social media and messaging on the Internet.

Social networks are also one of the tools that play an effective role in the development of the education system, which is one of the main elements of the social structure. The use of computers and the Internet in the educational process has created an opportunity to meet the necessary needs and increase diversity in the education system. According to the results obtained by Özen et al., who conducted research among students in Turkey (2018), social media have brought distance learning students closer to each other and created conditions for speaking a common language. As a result of research, it was also determined that students intensively share course content and notes through social media, help each other by sharing course-related information through social media, and get help from their teachers and friends by communicating with social media when they have problems in their classes.

Social media play a key role not only in the socio-political structure of Turkish society, but also in foreign policy in the context of digital diplomacy. So, back in the 1950s, studies began to be carried out on the importance of the media in shaping the thoughts and ideas of individuals about foreign policy. According to the results of some studies, in order for citizens to show interest in foreign policy issues, having sufficient information about the topic, the importance of the topic, and the position of the political parties they support on the topic were evaluated as the main elements. Therefore, it is possible to say that the attitudes of individuals in Turkey regarding foreign policy are formed from the aspect of these criteria (Hatipoğlu et al., 2016:179).

Apart from the framework of mutual cooperation in Turkey's foreign policy, Azerbaijan, where historical friendship and fraternal relations exist, has a special importance. These relations are reflected both at the official level and in the social media posts of the citizens of both countries. First of all, let's note that the effective use of social media at the official level not only provides the public with a fast, international news flow, but also provides unlimited communication opportunities for diplomats, foreign ministries, governments, heads of government and political leaders to express their views. Social media helps build understanding between foreign policy decision makers and the public (Sadioğlu, 2018:58).

When we evaluate the social media in the perspective of the development of Turkish-Azerbaijani relations, it can be noted that there was a special activity during the Second Karabakh War. Thus, during the 44-day war between September 27 and November 11, 2020, different posts were made, campaigns were launched and messages of support were written on social media showing that the people of Turkey are with Azerbaijan. President of Azerbaijan Ilham Aliyev's announcement of the names of territories liberated from occupation on his Twitter page, presidential assistant Hikmet Hajiyev's assessment of the progress of the war on his social media accounts and his comments were also closely monitored by Turkey (Hasanov, 2020). Joint reaction messages from Turkey's art world, such as "*I love Azerbaijan*" (Aydan Şener), "*Azerbaijan and Turkey are brothers*" (Ebru Gündeş), "*Turkey is always with Azerbaijan*" (Oktay Kaynarca), "*I strongly condemn the attack of Armenia. We are with you, Azerbaijan*" (Mehmet Bozdağ), "*The brother will pay the bill that touches the country*" (Sinan Akçil) broadcasted from Turkey's art world through social media (Sabah Gazetesi, 2020). The posts of the Turkish Ministry of National Defense and government officials, as well as Selchuk Bayraktar, the

manufacturer of UAVs, who played a decisive role in the war, played an exceptional role in the formation of public opinion about the incidents in Turkey.

The people of Turkey emphasized that Azerbaijan is the right party in their social media accounts and condemned Armenia's targeting of peaceful residential areas of Azerbaijan and loss of lives of peaceful citizens. Armenia's attacks on civilians and violation of the law of war, reports and images from the scene of the incident, were covered in traditional media with live broadcasts, and were also shared on social media and delivered to a wide audience.

Moreover, social media has been one of the main enablers of communication between people who have mutually migrated between the two countries. People have benefited from social media both in terms of keeping in touch with their families and psychological adjustment. Social media helped those people socially adapt to the society they just entered and facilitated the migration process (Naghiyeva, 2019:68-69).

## 5. CONCLUSION

Social media, which are included in people's lives together with new communication technologies, have an important role for democracy and the development of society, as can be seen from the events of the Arab Spring or July 15. Social media has a very central position in the realization of some political goals, in mobilizing the masses by gaining supporters for revolutions, and at the same time in organizing of non-governmental organizations. The potential of social media to promote democracy in various forms of stems from the fact that it provides users with a stream to express their opinions freely.

If we evaluate in the context of the article, we will see that social media has a high impact on the socio-political structure of Turkish society. In Turkey, which is not very stable from a political point of view and where military revolutions are experienced at certain intervals, unlike traditional media, social media appears as a platform where freedom of speech and expression is realized more. In particular, the fact that people came together and fought for democracy on the day of the July 15 military coup attempt and after that, through social media, once again highlights its importance in this period.

When we evaluate the role of social media not only within the country but also in crosscountry relations in the light of Azerbaijan-Turkey cooperation, we can witness that there are elements that stimulate the development of bilateral relations here as well.

## REFERENCES

- AKINCI VURAL, Beril ve BAT, Mikail (2010), “Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma”, **Journal of Yasar University**, S.20 (5), ss.3348-3382.
- ANADOLU AJANSI (2020), “Türkiye - Azerbaycan Ekonomik İlişkileri Stratejik Boyutlar Kazanıyor”, **Anadolu Ajansı Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.aa.com.tr/tr/analiz/turkiye-azerbaycan-ekonomik-iliskileri-stratejik-boyutlar-kazaniyor/1698615> (Erişim Tarihi: 01.02.2023).
- ARKLAN, Ümit ve TAŞDEMİR, Erdem (2008), “Bilgi Toplumu ve İletişim: Bilginin Yayılması Sürecinde Kitle İletişim Araçları ve İnternet”, **Selcuk İletişim Dergisi**, S.5(3), ss.67-80.
- AVŞAR, Abdülhamit (2007), **Türkiyenin İstiklal Mühâribesinde Azerbaycan Türkleri**, AzAtaM Neşriyatı, Bakü (AZ).
- AYDIN, Ulviye (2018), “Türkiye-Azerbaycan İlişkilerinin Son On Yılı (2006-2016): Kardeşlikten Stratejik İşbirliğine Uzanan Yol”, **Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi**, S.6(13), ss.38-62.
- BAGIRZADE, Elshan (2014), “Azerbaycan-Türkiye Ortak Ekonomik Projeleri ve Bölgesel Yansımaları”, **EkoAvrasya Dergisi**, S.7 (26), ss.9-17.
- BOSTANCI, Mustafa (2014), “Gençlik, Siyaset ve Sosyal Medya”, **Kamu`da Sosyal Politika Dergisi**, S.6(27), ss.30-35.
- CAFEROV, Nazim (2019), “Azerbaycan - Türkiye Askeri İlişkileri”, **Türkiye Azerbaycan Kurumsal Web Sayfası** (E-Makale), <https://www.turkiyazerbaycan.com/haber/azerbaycan-turkiye-askeri-iliskileri> (Erişim Tarihi: 01.02.2023).



- CAHANGİRLİ, Cahangir (2006), **Müasir Dövrde Azərbaycan-Türkiyə Münasibətləri**, Araz Nəşriyyatı, Bakü (AZ).
- CNN TÜRK (2022), “*Şuşa Beyannamesi Nedir, Ne Demek? Şuşa Beyannamesi Maddeleri!*”, **CNN Türk Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.cnnturk.com/turkiye/susa-beyannamesi-nedir-ne-demek-turkiye-azerbaycan-arasinda-imzalanan-susa-beyannamesi-maddeleri> (Erişim Tarihi: 01.02.2023).
- СТЕПАНОВ, Владимир (2020), **Социальные Медиа**, Белорусский Государственный Университет Публикации, Минск, 1. Издание.
- ÇALIŞKAN, Mustafa ve MENCİK, Yunus (2015), “*Değişen Dünyanın Yeni Yüzü: Sosyal Medya*”, **Akademik Bakış Dergisi**, S.20 (50), ss.254-277.
- DAVİS, Jenny (2016), “*Social Media*”, **The International Encyclopedia of Political Communication**, S.3, ss.2-8.
- DİLMEN, Necmi (2007), “*Yeni Medya Kavramı Çerçevesinde İnternet Günlükleri-Bloglar ve Gazetecilikte Yansımaları*”, **Marmara İletişim Dergisi**, S.12(12), ss.113-122.
- DÜNDAR, Lale (2018), “*Yeni Medya ve Siyasal Katılım: 15 Temmuz Örneği*”, **Akademik Bakış Dergisi**, S.11(22), ss.101-115.
- ERDOĞAN, Murat ve AKÇİÇEK, Arda (2019), “*1989-1993 Dönemi Türk Dış Politikası*”, **Türk Dış Politikası II** (Ed. Kemal Yakut, Mehmet Murat Erdoğan), Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir, ss.26-52.
- ERKUL, Erdem (2009), “*Sosyal Medya Araçlarının (Web 2.0) Kamu Hizmetleri ve Uygulamalarında Kullanılabilirliği*”, **Türkiye Bilişim Derneği Dergisi**, S.116, ss.96-101.
- ERSÖZ, Selva (2005), “*İnternet ve Demokrasinin Geleceği*”, **Selçuk İletişim Dergisi**, S.3(4), ss.122-129.
- GÜRLER, Tolga (2015), “*Azerbaycan-Türkiye İlişkileri (1991-2003): Siyasi, Askeri, Sosyo-Kültürel ve Ekonomik Açından*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacı Bektaşî Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- HASANOV, Behruz (2020), “*Karabağ İçin Sosyal Medya Desteği*”, **Yeni Şafak Gazetesi**, 9 Ekim 2020, <https://www.yenisafak.com/dusunce-gunlugu/karabag-icin-sosyal-medya-destegi-3570222> (Erişim Tarihi: 05.01.2023).
- HATİPOĞLU, Emre, GÖKÇE, Osman Zeki, DİNÇER, Berkay ve SAYGIN, Yücel (2016), “*Sosyal Medya ve Türk Dış Politikası: Kobani Tweetleri Üzerinden Türk Dış Politikası Algısı*”, **Uluslararası İlişkiler Dergisi**, S.13 (52), ss.175-197.
- HÜSEYNOVA, Fərqanə (2007), **Müstəqillik Dövründə Azərbaycan – Türkiyə Əlaqələrinin Kulturoloji Aspektləri (Elm, Təhsil, Mədəniyyət)**, Nurlan Neşriyyat, Bakü.
- KARASLAN, Harun (2020), “*Medyanın Türk Aile Yapısına Etkisi*”, Sosyologer Kurumsal Web Sayfası (E-Makale), <https://www.sosyologer.com/medyanin-turk-aile-yapisina-etkisi/> (Erişim Tarihi: 05.02.2023).
- NAGHİYEVA, Lala (2019), “*Azerbaycan`Dan Türkiye`ye Göçün Sosyal Medya Üzerinden Organizasyonu: Ankara Örneği*”, **Kadim Akademi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.3(1), ss.65-78.
- OĞUZ, Cem (2010), **Türkiye-Azerbaycan İlişkileri ve Ermenistan Faktörü**, YT Yayıncılık, Ankara.
- ÖNEN, Leyla (2021), “*1990 Sonrası Türkiye İle Azerbaycan Arasındaki Sosyo Kültürel İlişkiler*”, **Ulakbilge Dergisi**, S.61, ss.923-932.
- ÖZATA, Zeynep (2013), “*Sosyal Medya ve Pazarlama*”, **Sosyal Medya** (Ed. Zeynep Özata), Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir, ss.26-52.
- ÖZÇAĞLAYAN, Mehmet (1998), **Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ÖZEL, Nevzat (2016), “*Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Etkisiyle Değişen Bilgi Kaynakları, Hizmetleri ve Öğrenme Ortamları*”, **Milli Eğitim Dergisi**, S.45(209), ss.270-294.
- ÖZKOYUNCU, Fatih (2017), **Sosyal Medya**, İstanbul Üniversitesi AÖF Yayınları, İstanbul.

- SABAH GAZETESİ (2020), “*Sanat Dünyasından Azerbaycan`a Destek Yağdı! Kardeşimize Dokunan Hesabını Verir*”, **Sabah Gazetesi**, 29 Eylül 2020, <https://www.sabah.com.tr/galeri/magazin/sanat-dunyasindan-azerbaycana-destek-yagdi-kardesimize-dokunan-hesabini-verir> (Erişim Tarihi: 05.01.2023).
- SADİOĞLU, Mehmet (2018), “*Sosyal Medya ve Dış Politika İlişkisi: CNN Etkisi'nin Ardından Aylan Bebek Örneği*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SAM - AZERBAIJAN CUMHURBAŞKANLIĞINA BAĞLI STRATEJİ ARAŞTIRMALAR MERKEZİ (2011), **Azerbaycan –Türkiye İlişkileri Son 20 Yılda: Uğurlar və İmkanlar (Makaleler Toplusu)**, Poliart Yayınları, Bakü (AZ).
- SAM - AZERBAIJAN CUMHURBAŞKANLIĞINA BAĞLI STRATEJİ ARAŞTIRMALAR MERKEZİ (2017), **Azerbaycan Cumhuriyetinin Dış Siyasetinin Esas İstikametleri (1991-2016)**, Poliart Yayınları, Bakü (AZ).
- SUNGUR, Zerrin (2014), “*Türkiye`de Kültür ve Kültürel Değişim*”, **Türkiyenin Toplumsal Yapısı** (Ed. Zerrin Sungur), Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir, ss.28-60.
- ŞENGÖZ, Ayhan (2015), “*Örgütlerde Sosyal Medya Kullanımı: Sosyal Medya Alguları, Amaçları ve Kullanım Alışkanlıkları*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ULUÇ, Güliz ve YARCI, Ayşegül (2017), “*Sosyal Medya Kültürü*”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.52, ss.88-102.
- YAPAR GÖNENÇ, Aslı (2004), “*İletişim Teknolojilerinin Medya Üzerindeki Etkileri*”, **II. Uluslararası İletişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, ss.437-448.
- YILMAZ, Reha (2010), “*Türkiye - Azerbaycan İlişkilerinde Son Dönem*”, **Bilge Strateji Dergisi**, S.2(2), ss.23-42.
- YOLCU, Özgü (Tarih Yok), **Yeni İletişim Ortamları**, İstanbul Üniversitesi AÖF Yayınları, İstanbul.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermiştir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the author on this subject.**

# Yönetişim Teorileri ile Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

*The Relationship between Governance Theories and Sustainable Development Goals*

**Elnur ALİYEYEV**

Doç. Dr., Azerbaycan Cumhurbaşkanlığına Bağlı  
Devlet İdarecilik Akademisi, [ealiyev7@gmail.com](mailto:ealiyev7@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-4440-9118>

Makale Başvuru Tarihi: 05.02.2023

Makale Kabul Tarihi: 27.03.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Sürdürülebilir  
Kalkınma,

Geçiş Teorisi,

Meta Yönetişim,

Çok Merkezlilik,

Ağ Yönetişi,

Sürdürülebilir kalkınma için gerek kamu yönetiminde gerekse de toplumsal düzlemde gerçekleştirilmesi gereken değişim ve dönüşümün yönetimi açısından son dönemde ortaya konulan yönetim teorileri oldukça önemlidir. Çalışmada sürdürülebilir kalkınma amaçları ile ilgili olabilecek değişimi yönetmeye ilişkin bazı temel teoriler hakkında genel bilgiler verilmesi hedeflenmektedir. Bu teoriler seçilirken, temel karakterlerine, sürdürülebilirlik yönetimini açıkladıkları noktalara, ilgili teorilerin sürdürülebilir kalkınma amaçları için yönetimde faydalı olma potansiyeline ve karşılıklı uyumluluğuna dikkat edilmiştir. Çalışmada; karmaşık sürdürülebilirlik konularını yönetmek için mevcut teoriler ile bunların birbirleri ile kesiştikleri noktalar dikkate alınarak sürdürülebilirlik yönetimi ile ilgili geçiş teorisi, meta yönetişim, çok merkezlilik, ağ yönetişi ve deneysel yönetim teorileri “bütünleştirici sürdürülebilirlik yönetişi” bağlamında ele alınmıştır. Son olarak, farklı teoriler arasındaki ilişkiler, birbirleriyle olan bağlantıları ile aralarındaki ortak ve farklı noktalarına dikkat çekilmiştir. Çalışmada sürdürülebilirlik yönetişi üzerine literatürde yer alan ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarının başarılmasıyla ilgili çeşitli unsurların, teorilerin ve kavramların değeri, özgünlüğü ve zenginliğine işaret edilmek hedeflenmiştir.

## ABSTRACT

### Keywords:

Sustainable  
Development,

Transition Theory,

Meta-Governance,

Multicentricity,

Network Governance,

In order to achieve the goals of sustainable development, it is necessary to consider the function of management and the theories of management that have been put forward in the recent years in terms of the change and transformation management, which should be carried out both in public management and at the social level for sustainable development. The article aims to provide an overview of some basic theories of change management that may be related to the Sustainable Development Goals. In the study; in order to steer complex sustainability issues, considering the existing theories and their intersections, the theories related to sustainability governance, namely transition theory, meta governance, polycentricity, network governance and experimental management, are discussed in the context of “integrative sustainability governance”. Finally, the relations between different theories, their connections, and the common and different points between theories have been highlighted. The study attempts to demonstrate the value, originality and richness of various elements, theories and concepts related to the achievement of Sustainable Development Goals in the literature on sustainability management.

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** ALİYEYEV, Elnur (2023), “Yönetişim Teorileri ile Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.6(1), ss.70-80, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1247967>

## 1. GİRİŞ

Sürdürülebilir kalkınmanın hem tek tek ülkeler için hem de tüm dünya için öneminin artmasına paralel olarak son yıllarda sürdürülebilir kalkınmanın yönetimi alanındaki çalışmaların sayısı artmıştır. Sürdürülebilir kalkınmanın açıklanmasına ve uygulanmasına yönelik farklı teoriler ortaya atılmıştır. Siyaset bilimciler tarafından yapılan ilk araştırmalarda, mevcut bürokratik kurumlarda sürdürülebilirlik yönetiminin formüle edilmesi ve uygulanması için koşullar incelenmiştir. Daha sonra, daha disiplinli yaklaşımlar giderek uluslararası bağlantılara, devletin ötesindeki toplumsal sektörlere odaklanmıştır (Davidson ve Frickel, 2004). Bu nedenle konu ele alınırken belirli bir teorinin değerlendirilmesi ile sınırlamak yerine bir teoriler zincirinin değerlendirilmesinin daha doğru bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle de bu çalışmada sürdürülebilir kalkınma sürecinin yönetimle ilgili birden çok teorinin değerlendirilmesi tercih edilmiştir.

Sürdürülebilir kalkınma yaklaşımlarının ortaya çıkmasındaki ana etkenlerden birisi sürdürülebilirliktir. Son 30 yılda bu alandaki araştırmalar, toplumsal gelişmeleri analiz etmenin ve yönlendirmenin, yalnızca bir kavramsal bakış açısıyla, belli bir zaman çerçevesinde veya daha fazla kuşağa yayılması halinde yeterli olmadığını göstermektedir (Termeer ve Dewulf, 2012). İkinci olarak, teorik çeşitlilik, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını (SKA) uygularken ortaya çıkan çeşitli zorluklara ilişkin daha gerçekçi ve bütünsel içgörüler ortaya çıkarabilmektedir. Üçüncü olarak ise çeşitli teoriler arasındaki kavramsal farklılıkları netleştirmek, toplumsal ilişkiler ve geçişlerin daha eksiksiz bir resmini oluşturmaya yardımcı olmakla birlikte müdahale etmek için olası stratejilerin bir haritasını sağlamakta ve SKA'lara dâhil olan yöneticilere ve paydaşlara yol gösterici araçlar sunmaktadır (De Caluwé ve Vermaak, 2004).

Çalışmada SKA'larla ilgili olabilecek değişimi yönetmeye ilişkin bazı temel teoriler hakkında genel bir bilgi vermek amaçlanmaktadır. Bu teoriler seçilirken, temel karakterlerine ve sürdürülebilirlik yönetimine ilişkin açıkladıkları noktalara, bu teorilerin SKA'lara ulaşmak için yönetimde faydalı olma potansiyeline ve bu teorilerin karşılıklı uyumluluğuna dikkat edilmiştir. Bu bağlamda, mevcut teoriler ve bunların birbirleri ile kesiştikleri noktalar, SKA'lara ve diğer sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için temel değişimi destekleyen sürdürülebilirlik sorunlarını ele alarak çözüm üretmeyi amaçlayan kolektif girişim anlamında "*bütünleştirici sürdürülebilirlik yönetimi*" kavramına katkı sağlayacağı için ayrıca önemlidir (Monkelbaan, 2019:16). Bu bölümde öncelikle karmaşık sürdürülebilirlik konularını yönetmek için neden çok sayıda teoriye ihtiyaç duyulduğunun nedenleri ele alınmış ve sürdürülebilir kalkınma amaçları için yönetim ile ilgili "*geçiş teorisi*", "*meta yönetim*", "*çok merkezlilik*", "*ağ yönetimi*" ve "*deneySEL yönetim*" olmak üzere beş teori hakkında bilgiler verilmiştir. Son olarak, farklı teoriler arasındaki ilişkiler birbirleriyle bağlantıları ile teoriler arasındaki ortak ve farklı noktalara dikkat çekilmiştir.

## 2. YÖNETİŞİM VE GEÇİŞ (TRANSITION) YÖNETİŞİMİ

Yönetim kavramına "*işteşlik (karşılıklık)*" ekinin ilave edilmesiyle ortaya çıkan ve yönetme eyleminin bir kişi ya da grup tarafından tek taraflı olarak gerçekleştirilmesi yerine, mevcut olan tüm aktörlerin yönetme işine katılmaları ve bu eylemin bir parçası olmalarını (Okçu, 2012:11) ifade eden yönetim; katılımcı, demokratik, tutarlı, şeffaf, hesap verilebilir, sorumlu, etik, hukuka bağlı, hantal olmayan hızlı ve esnek bir yönetim biçimini tanımlar (Doğan, 2017:37; Tunç vd, 2019:258). Daha genel bir tanımlamayla yönetim (Mecek ve Kocakula, 2019:196);

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

Yönetişim, çıktılardan çok süreçlerle bağlantılı bir modeldir (Kapucu, 2010:20). Çok disiplinli ve yönlü olması dolayısıyla tüm disiplinlerde uygulama karşılığı bulmaktadır. Özellikle post-modern kamu yönetimi anlayışı son dönemdeki en önemli yönetim araçlarından birisi haline gelmiştir. Bu nedenle de özellikle sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşmak ve toplumsal değişimin gerçekleştirilmesi için yönetime yüklenen misyon büyük bir gelişim ve dönüşüm geçirmektedir. Söz konusu dönüşüm sürecinde en önemli rol, etik liderliğin geçiş

yönetiminde üstlendiği rol olacaktır. Buna göre etik liderlik; “etik iklimi aktörler açısından tesis ederek aktörlere gelişim, değişim, yaratıcılık ve öğrenme fırsatını psikolojik güvenlik temelinde sağlayan liderlik anlayışdır” (Kocakula, 2021:171). Etik liderliğin eğitici, geliştirici, değiştirici ve dönüştürücü yönlerinin yanı sıra koordine edici ve katılım sağlayıcı rolleri de çok önemlidir. Bu durum da yönetim olgu ve sürecini daha önemli bir konuma taşımaktadır.

Yönetişim birçok farklı alt kuram ve süreçlere ayrılabilir. Çalışmanın kapsamı açısından bütünsel olarak tüm bu tür ve boyutlara giril(e)bilmesi mümkün değildir. Çalışma kapsamında sadece konuyla ilgili kısımlarına ve yalnızca kuramsal boyutuna kısaca değinilecektir. Bazı odak unsurlara çalışma kapsamında kısaca yer verilecektir. Örneğin bu kapsamda “sürdürülebilir kalkınma” açısından “sürdürülebilirlik yönetişimi” ve “geçiş yönetişimi” konularına kısaca değinilecektir.

Sürdürülebilirlik yönetişimi, sürdürülebilirlik kalkınma amaçlarına ulaşma yolunda uygulanacak yönetim pratiklerini ifade eden bir kavramdır. Bu terim, Meadowcroft (2007:299) tarafından “sürdürülebilir kalkınmanın elde edilmesine yönelik sosyopolitik yönetim süreçleri” olarak tanımlanmıştır. Söz konusu terim, “sürdürülebilirlik için yönetişim” veya “sürdürülebilir kalkınma için yönetişim” kavramları yerine de kullanılmaktadır. Bu kavram, istenen sürdürülebilir kalkınma açısından, istenmeyen bir sosyal gelecek yerine arzu edilen toplumsal sonuçları elde etmek için amaç bazlı sosyo-politik süreçleri tanımlamak için de kullanılmaktadır (Monkelbaan, 2019:16).

Çalışmanın bu kısmında geçiş yönetişimi, geçiş aşamaları ile bu süreci yönlendiren ve etkileyen güçlere değinilecektir. “Değişim” ve “Geçiş” terimleri bazı durumlarda birbirinin yerine kullanılabilir. Ancak bu iki kavram arasında yönetim bilimi açısından önemli farklılıklar vardır. Değişim danışmanı William Bridges, değişimi “dışsal” olarak tanımlamaktadır. Bridges’e göre, geçiş ise “içsel”dir. Geçişin içsel olması, her insanın bu değişim hakkında nasıl hissettiği ve içinden geçerken psikolojik olarak nasıl olduğu ile ilişkilidir. Bu açıdan geçiş yönetişimi, her başarılı değişim lideri için temel bir beceri şeklinde de tanımlanabilir (Bridges ve Mitchell, 2000).

## 2.1. Geçiş Teorisi

Yapısal değişimi anlamak için, en yaygın olarak, bir toplumsal sistemin yapısal olarak dönüştürüldüğü uzun vadeli, doğrusal olmayan sosyal değişim süreçleri olarak tanımlanan “geçişler”e odaklanan disiplinler arası bir çalışma alanı ortaya çıkmıştır. Disiplinlerarası çalışmalar, konu sınırlarını aşan ve bilgilerini yeni anlayışlar, bilgiler, teoriler ve yöntemler ile sonuçlanan ve ortak araştırma sorularını çözen yollarla bütünleştiren aynı veya farklı araştırma paradigmalarına, yaklaşımlarına ve yöntemlerine sahip iki veya daha fazla akademik disiplini içerir. Disiplinlerarası araştırma, farklı niteliksel ve niceliksel yöntemleri ve farklı analitik ve yorumlayıcı yaklaşımları içerebilir.

Frantzescaki (2011) üç tür geçiş tanımlar. Bunlar; “kurumsal geçişler”, “sosyal-ekolojik geçişler” ve “sosyo-teknolojik geçişler”dir. Geçişler, birkaç düzeyde gerçekleşebilir: haneler ve bireylerin sürdürülebilirliğe geçişi olduğu gibi daha kapsamlı bir “Büyük Geçiş”ten bahsedilebilir. Söz konusu büyük bir geçiş küresel yörüngeyi sosyal olarak eşitlikçi, kültürel olarak zenginleştirilmiş, küresel yörüngeyi yeniden yönlendiren yeni bir kalkınma paradigmasının ve ekolojik olarak dayanıklı gezegen uygarlığının geliştiği şeklinde de düşünülebilir (Tellus Enstitüsü, 2015).

Bir sistemde yapılan yenilik belirli alt sistemler içindeki dönüşümleri ifade ederken, herhangi bir geçiş bireysel sistemleri aşar ve farklı ölçek seviyelerinde ve uzun bir süre boyunca çeşitli sistem yeniliklerini içerir (Loorbach ve Rotmans, 2010). Bu, mevcut yapı, kurum, kültür ve uygulama sistemlerinin yıkıldığı ve yenileriyle değiştirildiği anlamına gelir. Böyle bir dönüşüm süreci “uzun vadeli”, “çok boyutlu” ve “temel” olmakla birlikte (Markard vd., 2012), paradoksal olarak da artan adımlarda radikal değişimi içerir (Loorbach ve Rotmans, 2010) ve yerleşik sosyo-teknik sistemleri daha sürdürülebilir tüketim ve üretim biçimlerine kaydırır.

Geçiş çalışmaları alanı, sosyo-teknik geçişlerin ve “sistem yeniliklerinin” tarihini, dinamiklerini ve yönetimini incelemek için çeşitli disiplinlerden teoriler ve yöntemler uygular. “Geçiş teorisi” dönüşüm, kendi kendini örgütlenme ve gereklilik gibi kavramları kapsar ve entelektüel olarak üç bilim dalına dayanır: karmaşık sistemler teorisi, yönetim literatürü ve yenilik çalışmaları. Başlangıçta odak, sosyo-teknik sistemlerdeki (örneğin hareketlilik, enerji, tarım) geçişler üzerindeydi, son gelişmeler odağı daha genel olarak toplumsal sistemlere (örneğin şehirler, bölgeler, sektörler) doğru genişletmiştir. Geçiş çalışmaları, disiplinler arası ve disiplinler ötesi, belirsizliğin kabulü, uyarlanabilir yönetim ve zaman ve mekânda farklı düzeyler arasında yukarı ve aşağı ölçeklendirmeye dikkat edilmesinin yanı sıra belirli vaka ve konularda bir araya gelmeyi gerektirir. Sosyal

sistemlerde geçiş dinamiklerinin anlaşılması, insan ve insan dışı yönler (yalnızca sosyal, kültürel, kurumsal ve politik değil, aynı zamanda ekonomik, ekolojik ve teknolojik yönler) arasındaki etkileşime dair bütüncül bir bakış açısı gerektirir.

## 2.2. Geçiş Yönetişimi

Geçiş yönetişimi, sürdürülebilir bir doğrultuda devam eden insani ilerleme fırsatlarını en üst düzeye çıkarmak için yönetim uygulamalarının ve toplumsal kurumların kasıtlı olarak ayarlanmasını içerir (Meadowcroft vd., 2005). Geçiş yönetişimi, sürdürülebilirlik yönetimini, kanıtlanmış sürdürülebilirliğe doğru ilerlemek için daha proaktif ve hedefli bir çabaya dönüştürür.

Geçiş yönetişimi, geçiş dinamikleri içgörülerine dayalı olarak "*toplumsal sistemlerdeki kalıcı sorunları çözmeyi*" amaçlayan bir geçiş yönetişimi biçimidir. "*Değişimleri zorlamak yerine süregiden dinamiklere katılarak*" "*mevcut bir sistemde mevcut olan dönüşüm fırsatlarını kullanmaya çalışan*" (Rotmans ve Loorbach, 2010) "*sürdürülebilir kalkınma için yeni bir yönetim modu*"dur (Loorbach, 2007; Rotmans vd., 2001). Geçiş yönetişimi, aktörlerin geçiş süreçlerini yinelemeli, yansıtıcı ve keşfedici bir yönetim biçimiyle nasıl etkileye(bile)ceğini anlamakla ilgilidir (Frantzeskaki, 2011).

"*Geçiş yönetişimi döngüsü*", döngüsel dört aşamalı bir geçiş yönetişimi sürecinde geçiş "*alanlarını*" çeşitli sistemik geçiş araçlarıyla birleştiren özel bir operasyonel yönetim tasarımıdır. Geçiş yönetişimi döngüsü, tasavvur etmeyi, öğrenmeyi ve denemeyi amaçlayan (Loorbach, 2007:115) ve uzun vadeli sürdürülebilir çözümlere odaklanan (Loorbach ve Rotmans, 2010) katılımcı bir paydaş süreci düzenlemeye hizmet eder. Geçiş yönetişimi, geleneksel komuta ve kontrol yönetişiminin kalıcı sorunları çözemediğini düşünmektedir. Bunun yerine, ortak bir araştırma ve öğrenme süreci düzenleyerek hem bireysel aktörlerin hem de toplumsal sistemin seçimlerini ayarlamak ve etkilemek açısından bu sorunların "*yönetilebileceğini*" savunur.

## 3. META YÖNETİŞİM

Yönetişim, hükümetten farklıdır. Çünkü yönetim terimi, geleneksel hiyerarşik devlet faaliyetinin ötesine geçen yeni düzenleme biçimlerini temsil edebilir ve aktörler arasındaki yeni süreçleri, dinamikleri ve etkileşim biçimlerini (*örneğin, öz-düzenleme, yeni çok düzeyli politika biçimleri ve özel sektör- kamu iş birliği*) içerebilir.

Meuleman (2008:11), meta yönetişimi; "*toplumsal sorunları çözmeyi veya toplumsal fırsatlar yaratmayı amaçlayan hükümetler, diğer kamu kuruluşları, özel sektör ve sivil toplum arasındaki etkileşimlerin toplamı*", olarak tanımlamaktadır. Meta yönetim hiyerarşik, piyasa ve ağ yönetişiminin ana modlarından öğelerle birlikte kurumlar, araçlar ve süreçlerin bir karışımı için durumsal tercihler setlerini tasarlamayı ve yönetmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Yönetişim modlarının her biri kendi başına mevcuttur, ancak meta yönetim bunların nasıl ilişki kurduğunu, etkileşime girdiğini ve koordine edilebileceğini anlamaya yardımcı olabilir.

### 3.1. Meta Yönetişimin Doğası

Geleneksel komuta-kontrol yaklaşımını içeren "*Hiyerarşik Yönetim Yaklaşımı*", 2030 gündemi ile ortaya konulan ve toplumun farklı kesimlerinin ortak amaçlar niteliğindeki SKA'lara ulaşmak için çoğulcu, ortaklığa bağlı ve "*şağıdan yukarıya*" eylem ihtiyacıyla uyumlu değildir. Bu nedenle, SKA'lar için yönetimdeki en büyük sorulardan birisi, küresel anlaşma ve hedef belirlemenin yerel uygulama ile nasıl uyumlu hale getirileceği hususu ile aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya yaklaşımların nasıl birleştirileceği konusudur. Sürdürülebilirlik yönetişimi, yasal bağlayıcılıktan gönüllülüğe, hiyerarşiden ağ ve piyasa yönetim yöntemlerine, merkezi uygulamalardan ademi-merkezi uygulamalara kadar geniş bir yelpazede dinamik yaklaşımlar karışımını gerektirmektedir. Bu zaman, yer ve farklı aktörlerin rollerinde çeşitliliğe izin verir (Meuleman ve Tromp, 2010). Meta yönetim hiyerarşik, ağ ve piyasa yönetim tarzlarının dinamik bir karışımını temsil eder ve SKA'ların ele almayı amaçladığı sayısız "*kötü*" sorunu ele almak için uygun görünmektedir.

Hiyerarşik ve piyasa yönetim mekanizmalarının kötü sorunlara uygulandığında genellikle başarısız olduğu değerlendirilmektedir (Meuleman, 2008:348). Hiyerarşiler, açıkça tanımlanmış problemlerin olduğu ve net bir komut satırıyla çözülebileceği varsayımına dayanır. Uygun teşvikler ve araçlar mevcut olduğunda, piyasaların "*görünmez eli*"nin sorunları çözmesi beklenir. Pratikte, görünmez el çoğu zaman bir illüzyona dönüşür. Çünkü çoğu "*piyasa*" çevre yönetimi ile ilgilidir. Örneğin karbon piyasaları yukarıdan aşağıya oluşturulur ve

düzenlenir. Hiyerarşiler ve piyasalar kötü problemler üzerindeki kontrolünü kaybedebilirken, ağ tabanlı yönetim, sürdürülebilir yönetişimin genellikle kaotik ve öngörülemez gerçekliğini daha kolay kabul eder (Meuleman, 2012:42).

Meta-yönetişim ve diğer yönetim teorilerinin "*kötü sorunlar*" için uygunluğu hakkındaki şüphelerden söz etmek gerekir. Meta yönetim, hükümetlerin katılımcı yaklaşımlar kullanarak politika oluşturma süreçlerini daha kapsayıcı hale getirerek sürdürülebilirlik sorunlarına yanıt verdiği varsayımına dayanmaktadır. Bununla birlikte, Mathijs (2008), iklim değişikliği gibi "*kötü*" sorunların katılımcı yollarla ele alınamayacağını, çünkü çeşitli aktörler arasındaki çatışmadan kaçınma ve uzlaşma çözümlerinin genellikle artan değişime yol açtığını savunmaktadır.

### 3.2. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları İçin Meta Yönetişimin Yararları

İdeal olarak meta yönetim, farklı yönetim biçimleri (nin bir kombinasyonu) aracılığıyla demokratik karar alma ve katılımı, yönlendirmeyi veya kolektif eylemin koordinasyonunu geliştirir. Meta yönetim, farklı ölçeklerde ve farklı politika yetkileri karışımlarıyla yeni yönetim organları oluşturulduğundan, giderek daha fazla parçalanmış yönetim biçimleri arasındaki tutarlılığı iyileştirebilir (Houghton ve Allmendinger, 2008:16).

Diğer yönetim modellerinin aksine, meta yönetim, duruma özgü bir şekilde koordinasyon için daha iyi bir potansiyele sahiptir. Çünkü durumsal bir bakış açısı almakla birlikte yerel endişeleri dikkate alabilir ve bir dizi farklı temel faktöre (kurumsal, çevresel, sosyal vb.) dayalı olarak neyin "*en iyi*" olduğunu belirleyebilir (Meuleman, 2008). Sürdürülebilir kalkınmanın karmaşıklığını ele almak için onu değerli kılan şey, meta yönetişimin koordinasyon potansiyelidir.

Çoğulculuk ve uyarlanabilir olmak için farklı seçenekleri açık tutmak, meta yönetim düzenlemeleri tasarlarken politika yapıcılar için temel endişelerdir. Böyle bir yaklaşım hiyerarşik, piyasa ve ağ yönetim tarzlarının birbirini tamamlayabileceği yolları hafife alır. Meta yönetim bu konuda daha fazla netlik sağlayabilir.

Son olarak, farklı yönetim tarzlarının sürdürülebilirlik geçişleri üzerindeki etkilerini ve aralarındaki ödüneşimleri anlamak önemlidir. Trutnevyte (2015) piyasa, hiyerarşik ve ağ bağlantılı/sivil toplum tarafından yönetilen yönetim anlatılarına dayalı olarak karbondan arındırma yollarını analiz etmektedir. Hükümet tarafından yönlendirme, düşük karbonlu ve güvenli bir enerji sistemine ulaşma olasılığını artıracak ve aynı zamanda uzun vadede (*ancak daha yüksek yatırım seviyelerinde*) toplam sistem maliyetlerini azaltacaktır. Toplum tarafından yönlendirilen bir enerji geçişi, daha yüksek yatırım ve toplam sistem maliyetlerini içerecek, ancak toplumun daha geniş katılımını sağlayacaktır.

## 4. AĞ YÖNETİMİ

Ağ yönetişimi, meta yönetimdeki yönetim modlarından biri ve geçiş teorisi ve çok merkezlilikte ifade edilen yeni bir yönetim modudur. SKA'ların uygulanmasıyla ilgili karmaşık, birbirine bağlı ve uyarlanabilir zorluklar bağlamında ağ yönetişiminden elde edilen bilgiler, daha az resmileştirilmiş yönetim biçimlerine ve çok düzeyli analizlere katkıda bulunabilir (Ekstrom ve Young, 2009).

Ağ yönetişiminin yükselişinin önümüzdeki birkaç on yılda devam etmesi, hızlanması ve coğrafi olarak yayılması beklenilmektedir (Avrupa Birliği, 2012). Ağ toplumu, uluslararası, ulusötesi ve yerel-ötesi ilişkilerin kalıcı bir küreselleşme sürecinde bir arada var olacağı küresel bir gerçeklik haline gelecektir. Bu nedenle, SKA'lara ulaşılmasına katkıda bulunmak için ağların en iyi nasıl tasarlanabileceğini veya değiştirilebileceğini değerlendirmenin tam zamanıdır.

Aşağıdaki ağ özellikleri, analitik bir çerçevenin oluşturulmasıyla ilgili olan yönetim, politika ve karmaşıklık teorisindeki farklı tanımlardan ve anlayışlardan türetilebilir (Castells, 2004:36);

- Ağ yapısı nispeten istikrarlı ve karşılıklı bağımlı ilişkilerden oluşur.
- Birbirine bağımlı ancak özerk olan çeşitli aktörler söz konusudur.
- Aktörler ortak amaçları ve çerçeveleri paylaşırlar ve yönetme amacını paylaşırlar.
- Değişen ortamlara esnek ve yaratıcı uyum sağlanabilir.
- Aktörlerin çeşitliliği nedeniyle ağ politikası süreçleri karmaşıktır.

- Hem ağ içinde (enerji, bilgi, finans ve fikir akışları) hem de ağ ve çevresi arasında bir değişim gerçekleşmektedir.

Ağ teorisi, birden fazla, kısmen örtüşen veya bağlantısız karar verme alanlarına ve hükümet aktörlerinin üstlenebileceği farklı rollere dikkat eder (Klijn ve Koppenjan, 2000). Ağ teorisi, kamu yönetimi, kamu politikası ve siyaset bilimleri alanında geliştirildiğinden, güç kullanımı ve politikacıların ağlardaki konumu gibi siyasi yönlelere özel önem vermektedir. Etkili ağ yönetimi, tüm bu paydaşlar tarafından ve bunlar arasında etkileşimli öğrenmeyi gerektirir. Çünkü her biri bütüne ilişkin sınırlı bir görüşe sahiptir ve sonuçları etkilemek için de sınırlı kapasiteye sahiptir (Smith ve Stirling, 2007).

SKA'lara ulaşmak için yönetişime dahil olan dinamikler genellikle küresel çapta olarak değerlendirilir. Ancak gerçekte geleneksel olarak ulusal ve alt-ulusal olarak anlaşılan ölçeklerde gerçekleşir (*örneğin, şehirlerin küresel olarak işbirliği yapmasını sağlayan ağlar*) (Sassen, 2002; Bulkeley vd., 2014). Yalnızca coğrafi bir ölçeğe (*örneğin, yerel-ulusal-bölgesel-küresel*) dayalı analiz, toplumları dinamik ve süreç temelli olarak anlamaya karşı görünmektedir (Swyngedouw, 2004:26). Bunun yerine, ölçeksel düzenlemeler aynı zamanda sosyal güç ilişkilerini organize eden ve düzenleyen sosyo-mekânsal süreçlerin sonucudur (Smith, 2012; Swyngedouw, 1996). Örneğin çevresel hareketler, yerel sorunları daha yüksek ölçeklerde politik stratejilere seferber edebilir. Aynı zamanda, biyofiziksel süreçlerin, idari yapıların ve prosedürlerin veya bireysel tercihlerin ölçeksel boyutları ve arasındaki uyumsuz uzamsal ilişkilerden dolayı çevresel ölçek sorunları ortaya çıkmaktadır (Moss ve Newig, 2010; Görg ve Rauschmayer, 2009).

Sürdürülebilir yönetişimin önündeki önemli bir engel, kurumların kurulduğu ölçekler ve düzeyler ile yönetişimin itici güçlerinin ve engellerin tanımlandığı düzeyler arasında meydana gelebilecek ölçeksel uyumsuzluktur. Örneğin, küresel kurumlar, ulusal düzeyde yoğun endüstrilerin emisyonlarını kısıtlama yetkisinden yoksundur. İkinci olarak, sürdürülebilirlik yönetişimi için kapasite ve meşruiyete sahip seviyelerdeki paydaşlar harekete geçmekten kaçınırlar. Sürdürülebilirlik yönetişiminin yeniden ölçeklendirilmesinin ve genel olarak çok merkezliğin faydaları şunlardır;

- Çevre politikası ve yönetiminde daha fazla çeşitlilik ve yenilik,
- Farklı sorunlar, yerellikler ve sektörler arasında artan uygulama, fikir ve strateji alışverişi,
- Ele alınan sorunların ölçekleri ile bunları ele almak için geliştirilen çözümler (ör. yerel öğrenme ve uyum) arasında daha iyi uyum (Andonova ve Mitchell, 2010),
- Yerel derslerin sergilenmesi ve ulus-ötesi ağlar aracılığıyla yayılması daha olasıdır. Genel olarak, çok merkezli yaklaşımlar deney, seçim ve öğrenme için daha fazla fırsat sağlar (Ostrom, 2009).
- Merkezi olmayan yetki alanları vatandaşlar arasındaki heterojen tercihleri daha iyi yansıtır (Hooghe ve Marks, 2001).
- Daha "*çok merkezli*" yapılar ve aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya yaklaşımlar arasındaki denge (dikey entegrasyon), bir kaynak yönetim rejiminin daha yüksek uyarlanabilir kapasitesine ve sürdürülebilirliğine yol açmıştır (Pahl-Wostl, 2009). Ağ yönetişiminin görünmezliği, geçiciliği ve süreç temelli doğası, ağların problem çözme kapasitesine (etkinliğine) katkıda bulunabilir. Ancak bu özellikler yönetişimin meşruiyetini ve temsil edilebilirliğini etkileyebilir (Hajer ve Versteeg, 2008).

## 5. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI İÇİN DENEYSEL YÖNETİŞİM

Deneyselci yönetişim, "*alternatif yaklaşımların karşılaştırılmasından bunları farklı bağlamlarda iletirmek için öğrenmeye dayalı, tekrarlayan bir geçici hedef belirleme ve revizyon süreci*" olarak tanımlanmıştır (Sabel ve Zeitlin, 2012:169). Kendi varsayımları ve uygulamaları hakkında sistematik olarak şüphe uyandırması anlamında pragmatik veya deneysel olarak kabul edilebilecek, yaklaşan bir koordinasyon ve yönetim biçimidir. Belirsizliği kabul eder ve tüm çözümleri eksik ve düzeltilebilir olarak ele alır. Genel hedefleri iletirmek için yerel çabaların kararlı karşılaştırılmasından öğrenerek, amaçların ve araçların sürekli karşılıklı olarak yeniden ayarlanmasını üretir.

Küresel ya da ulusötesi deneysel yönetim (GXG) "*dünya siyasetinde uyarlanabilir, açık uçlu, katılımcı ve bilgi açısından zengin bir işbirliği biçimidir*" (de Burca vd., 2013). Küresel deneysel yönetimde, yerel ve ulusötesi olan, ulusötesi olarak kabul edilen genel normların yerelleştirilerek detaylandırılması yoluyla etkileşime girer ve yerel bilgi ışığında periyodik revizyona tabidir. Küresel deneysel yönetim, yeni hesap verebilirlik ve



değerlendirme biçimlerine yol açan, uygulamayı yerel bağlamlara uyarlamak için alt düzey veya yerel olarak konumlanmış birimlere özerklik verir. Deneysel yönetim, görünüşte akışkan olan “*ağ yönetimi*” uygulamalarına bir yapı kazandırır. Küresel deneysel yönetişimin bazı özellikleri SKA'larda bulunabilir.

Deneysel yönetim mimarileri, SKA'lar için bir dizi önemli erdeme sahip olabilir (Monkelbaan, 2015);

- Herkese uyan tek tip çözümler dayatmak yerine, genel hedefleri çeşitli yerel bağlamlara uyarlamada çeşitliliği barındırırlar.
- Pragmatizme uygun olarak (örneğin Dewey), paydaşların katılımı, ilgili bilgilerin paylaşılması ve rekabet eden argümanların tartışılması yoluyla sosyal öğrenme süreçlerine katkıda bulunur. Paydaşlar, Sabel ve Zeitlin'in (2012) deneysel yönetişimi “*çeşitlilikten öğrenme için bir makine*” olarak tanımladığı noktaya kadar, uygulama ve yerel deneylerden koordineli öğrenme için bir mekanizma sağlar.
- Hem hedeflerin kendileri hem de bunlara ulaşmak için kullanılan araçlar, açıkça geçici olarak algılanır ve deneyimler ışığında revizyona tabi tutulur. Böylece uygulamanın bir aşamasında tespit edilen sorunlar bir sonraki aşamada düzeltilebilir.
- Sivil toplum ve diğer paydaşların katılımı şeffaflığı sağlar. Düzenli meslektaş incelemesi ile birleştiğinde, bu aynı zamanda deneyci rejimlerin güçlü çıkarların egemenliğinde olması tehlikesine karşı en azından bir miktar koruma sağlayabilir.

Deneysel karar verme yapılarının çoğulcu ve müzakereci yönleri, birden fazla birimin birbirlerinin performansını kontrol etmesi, izlemesi ve öğrenmesi ile yaygın olarak kabul edilen eski “*ana-aracı*” modeli ve -*hızlı hareket eden bir dünyada başarısız olmaya mahkûm*- “*komut ve kontrol*” düzenlemesinin yerini almaktadır. Tepkisel, uyarlanabilir ve kendi kendini revize etme kapasiteleri ve kasıtlı olarak düzeltilebilir tasarımları nedeniyle, deneysel yönetim mimarilerinin değişken ve çalkantılı ortamlarla daha iyi başa çıkması beklenebilir. Bu tür ortamlarda stratejik belirsizlik, sorunlara etkili çözümlerin ancak onları takip ederek belirlenebileceği anlamına gelirken, çok kutuplu güç dağılımları tüm aktörlerin başkalarının görüşlerini dikkate alması gerektiği anlamına gelir (Sabel ve Zeitlin, 2012). Genel olarak, birimler arasında bilgi havuzu, sosyal öğrenme sürecini kolaylaştırır. Öyle ki yönetim, deneyimler tarafından bir problem çözme biçimi olarak yeniden kavramsallaştırılır. Güç paylaşımı ve yerel birimlere yetki devri alternatifler ve yerel yenilikler üretebileceğinden, SKA'ların nasıl uygulanacağına dair ayrıntılı bilginin eksik olduğu durumlarda deneysel yönetim çekici olabilir.

Kapsamlı bir uluslararası rejimin oluşturulmasının hegemonik güç veya kilit aktörler arasında anlaşma gerektirdiği standart uluslararası ilişkiler teorisinin aksine, deneysel yönetim aslında stratejik belirsizliğe ve dağıntı güç ilişkilerine (*örneğin güç paylaşımı yoluyla*) bağlıdır. Bu durumda, aktörler kesin hedeflerini veya onlara en iyi nasıl ulaşacaklarını önceden bilemezler, ancak her ikisini de problem çözme sürecinde keşfetmeleri gerekir (Monkelbaan, 2015).

Deneyselliğin merkezinde, demokratik istikrarsızlaştırma fikri vardır. Demokratik istikrarsızlaştırma, birçok aktörün değişime direndiğinin ve yerleşik otorite biçimlerinin istikrarsızlaştırılmasının şeffaflığın ve hem ceza temerrütlerinin hem de müzakere süreçlerinin sonucu olması gerektiğinin kabulü anlamına gelir. Varsayım, bir kriz durumundaki stratejik belirsizlik göz önüne alındığında, tarafların, kimsenin gerçekten kontrol etmediği dış güçlere (*örneğin bir davadaki yargıçlara*) boyun eğmek yerine ortak keşif yapmayı tercih edecekleridir (Sabel ve Zeitlin, 2012). Deneyci yönetimdeki emsal inceleme süreci, rekabet halindeki otorite kaynakları arasında bir rekabet oluşturduğundan, kendi içinde istikrarsızlaştırıcı etkilere sahip olabilir. Deneyci yönetişimin yararı, bu rekabetin, politika seçkinlerinden oluşan birleşik bir külliyyatın yönettiği ve statükoyu savunduğu tehdidini ortadan kaldırmasıdır. Deneysel yönetim bu nedenle en iyi şekilde bilim adamlarının ve teknokratik uzmanların düzenleyici işlevlerde bir rol oynamasına izin veren bir yöntem olarak görülür. Ancak yalnızca diğer aktörler tarafından sıkı akran incelemesi ve gözetim süreçleriyle bu mümkün olabilir.

## 6. YÖNETİŞİM TEORİLERİ İLE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Postmodern yönetim anlayışında yaşanan gelişmeler, yeni yönetim araçları ve yaklaşımlarını da gündeme getirmiştir. Yerelleşme, katılım, yönetim, yeni kamu yönetimi (YKY) vd. unsurlar bu dönemde etkin bir uygulama alanına sahip olmuşlardır (Yılmaz ve Mecek, 2021:244). Bu unsurlar ile birlikte şeffaflık, hesap sorabilirlik, denetim, etkililik, etkinlik, verimlilik, sürdürülebilirlik vb. argümanların önemi daha da çok artmıştır. Bu bağlamda gerek merkezi idareler ve gerekse yerel yönetimlerin asli hedeflerinden birisi olan

“*kalkınma*” yeni bir boyut kazanarak “*sürdürülebilir kalkınma*” formunu almıştır. Çok daha ideal olan bu yeni form, yönetim teorileri ile zenginlik kazanmıştır.

Sürdürülebilirlik yönetimi üzerine literatürde yer alan çalışmalarda SKA'ların başarılmasıyla ilgili çeşitli unsurların, teorilerin ve kavramların değerini, özgünlüğünü ve zenginliği gösterilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda ilk bakışta teoriler bazı temel özellikleri paylaşır. En belirginini, geçiş yönetimi, meta yönetim, ağ yönetimi, çok merkezlilik ve deneysel yönetim, sürdürülebilirlik yönetimine özel olarak uygulanabilir olmasıdır. Ayrıca, bu çalışmadaki temel epistemolojik yaklaşım olan eleştirel gerçekçiliğe yönelebilecekleri ortak noktaları vardır.

Sunulan sürdürülebilirlik yönetim kuramlarının her biri, bir dizi "*alt*" teoriyi kucaklama hırsına dayanmaktadır. Bunların hepsi nispeten yeni ve dinamik araştırma alanlarıdır ve hepsi birden fazla aktör, çeşitli belirsizlikler ve kalıcı sürdürülemezlik sorunları tarafından karakterize edilen karmaşık sistemik değişim süreçlerine yenilikçi bakış açıları sağlar. Geçiş yönetiminin açıkça disiplinler arası emelleri vardır ve diğer teoriler de disiplinler arası anlayışlara açık görünmektedir. Disiplinlerötesi araştırma yoluyla ve sınır organizasyonlarında, örneğin toplumun çeşitli sektörlerinden araştırmacılar ve paydaşlar buluşabilir ve bilgi alışverişinde bulunabilirler. Bu da bir üst yönetim perspektifinden analiz için fırsatlar yaratır. Meta yönetim, sektörlerin her birinin bilgi ve eylemi bireysel zaman ölçeklerine, kategorilere, önceliklere vb. göre düzenlediğini hesaba katmalıdır.

Küresel perspektif açısından, özellikle geçiş çalışmalarında büyük literatür boşlukları bulunmaktadır. Ancak diğer teoriler gibi, geçiş yönetiminin de SKA'larla ilgili küresel değişim ışığında uygun hale getirmek için küresel gelişmelere ve katılıma açık olmaması için hiçbir neden yoktur. Yeni yönetim biçimlerinin, özellikle çeşitli yerel ve bölgesel eylemlerin toplamından kaynaklanan sürdürülebilirlik sorunları için, SKA'lar için giderek artan çok ölçekli, çok düzeyli ve çok aktörlü gerçeklikleri yansıtması gerekir.

## 7. SONUÇ

Çalışma boyunca sürdürülebilir kalkınma amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik değişimin ve “*geçiş*”in nasıl yönetileceğini ve buna ilişkin yönetim mekanizmalarını ele alınan teoriler, hükümet aktörlerinin merkeziliği, değişimin yönetilebilirliği, sürdürülebilirlik geçişlerine ne derece odaklandıkları ve disiplinler kökenleri gibi bazı açılardan birbirinden ayrılmaktadır. Bununla birlikte, farklı teorilerden elde edilen içgörülerin, önemli entelektüel boşlukları doldurmak için çapraz verimli olabileceği ve birlikte SKA'lar için bütünleştirici bir yönetim kavramsallaştırmasını güçlendirebileceği tartışılabilir. Ayrıca, geçiş yönetimi, kültürel hassasiyetler, geçişlerin potansiyel bir itici gücü olarak bireysel ajansın rolü ve ağ, hiyerarşik ve piyasa temelli yönetim sistemleri arasındaki farklar (*meta-yönetimin yaptığı gibi*) hakkında uygun bir görüşten yoksundur.

Geçiş çalışmaları bir noktaya kadar çok düzeyli yönetim kavramını kabul ederken, meta yönetim ve deneysel yönetim, çok düzeyli yönetimin daha açık hale getirilmesiyle netlik kazanabilir ve çok merkezlilik bunun için yararlı bilgiler sunabilir. Deneysel yönetim, geçiş yönetiminde Nişler fikriyle uyumlu olan aşağıdan yukarıya eyleme odaklanmakta, ancak genellikle baskın rejim aktörlerinin ve yönetim bağlamının önemini gözden kaçırmaktadır.

Çok merkezlilik ve deneysel yönetim, ağ yönetiminin gerçekliğini içermekte, ancak yine de ağ yönetiminin hiyerarşik ve piyasa yönetim tarzları (meta yönetim) ile nasıl etkileşime girdiği konusunda belirsizlik taşımaktadır. Bir yönetim modu olarak geçiş yönetimi ile deneysel yönetim arasındaki fark, geçiş yönetiminin radikal yenilikleri siyasi tartışmalardan ve yerleşik rejimlerden koruma, yönetimi depolitize etme ve karmaşıklığını etkili bir şekilde azaltma eğiliminde olmasıdır. Deneyselcilik, geçiş yönetiminin teknokratik toplum görüşünü düzeltmek için kullanılabilir. Burada, deneyselliğin demokratik istikrarsızlaştırma fikri, karar vermeyi yeni katılımcılara açık tutarak meşru otorite ilişkileri kurmak ve problem çözme fırsatları yaratmak için kullanılabilir.

Beş teori, değişimin doğası hakkında farklı varsayımlarda bulunmaktadır. Anlayışlar, ağlar, yapılar, teknolojiler, politikalar, sorun alanları veya tüm toplumsal alanlardaki değişikliklere çeşitli şekillerde odaklanırlar. Bu teorilerin öngördüğü değişiklik, belirli SKA'larla ilgilenmeye veya bir bütün olarak SKA çerçevesini gerçekleştirmeye yönelik daha geniş bir amaca yönelik olabilir.

Geçiş yönetişimi, tüm toplumsal alanlarda yapısal değişiklikler yoluyla sürdürülebilirliğe odaklanan daha iddialı ve normatif teorilerden biridir. Meta yönetişim, ağ yönetişimi ve çok merkezlilik, sosyal ve politika değişiklikleriyle ilgili daha statik bir görüşe bağlıdır. Bu teoriler, doğrusal olmayan değişiklikler hakkındaki sistemik fikirlere dayanan uzun vadeli değişikliklere (bir veya daha fazla nesil) odaklanan geçiş yönetişiminin dinamizminden yararlanabilir.

## KAYNAKÇA

- ANDONOVA, Liliana B. ve MITCHELL, Ronald B. (2010), “*The Rescaling of Global Environmental Politics*”, **Annual Review of Environment and Resources**, s.35, ss.255-282.
- BRIDGES, William ve MITCHELL, Susan (2000), “*Leading Transition: A New Model for Change*”, **Leader to leader**, S.16(3), ss.30-36.
- BULKELEY, Harriat, ANDONOVA, Liliana B., BETSILL, Michele M., COMPAGNON, Daniel, HALE, Thomas, HOFFMANN, Matthew J., NEWELL, Peter, PETERSON, Matthew, ROGER, Charles ve VAN DEVEER, Stacy D. (2014), **Transnational Climate Change Governance**, Cambridge University Press, Cambridge.
- CASTELLS, Manuel (2004), “*Informationalism, Networks, and the Network Society: A Theoretical Blueprint*”, **The Network Society: A Cross-Cultural Perspective** (Ed. Manuel Castells), Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK), ss.3-48.
- COHEN, Joshua ve SABEL, Charles F. (2005) “*Global Democracy*”, **NY University Journal of International Law Politics**, S.37, ss.763–797.
- DAVIDSON, Debra J. ve FRICKEL, Scott (2004), “*Understanding Environmental Governance: A Critical Review*”, **Organization & Environment**, S.17(4), ss.471–492.
- DE CALUWÉ, Leon ve VERMAAK, Hans (2004), “*Change Paradigms: An Overview*”, **Organizational Development Journal**, S.22, 9-18.
- DOĞAN, Kadir Caner (2017), “*Postmodern Kamu Yönetiminin Kuramsal Temelleri Çerçevesinde Yönetişim Yaklaşımı: Literatür Taraması*”, **Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.10(1), Ss.27-45.
- EKSTROM, Julia A. ve YOUNG, Oran R. (2009), “*Evaluating Functional Fit between a Set of Institutions and an Ecosystem*”, **Ecological Sociology**, S.14(2), ss.6(1-18).
- EU - EUROPEAN UNION (2012), **Global Trends 2030: Citizens in an Interconnected and Polycentric World**, Institute for Security Studies of the European Union Publisher, Paris (FR).
- FRANTZESKAKI, Niki (2011), “*Dynamics of Societal Transitions: Driving Forces and Feedback Loops*”, **Dissertation Thesis**, Delft University of Technology, Delf (Holland).
- GÖRG, Christoph ve RAUSCHMAYER, Felix (2009), “*Multi-Level Governance and the Politics of Scale: The Challenge of the Millennium Ecosystem Assessment*”, **Environmental Governance: Power and Knowledge in a Local-Global World** (Ed. Ronnie D. Lipschutz, Gabriela Kutting), Routledge Publisher, London (UK), ss.81–99.
- GRIN, John, ROTMANS, Jan ve SCHOT, Johan (2010), **Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change**, Routledge Publisher, London (UK).
- HAJER, Maarten A. ve VERSTEEG, Wytke (2008), “*The Limits to Deliberative Governance*”, **Annual Meeting of the American Political Science Association Conference**, 28-31 August 2008 – Boston, ss.28-31.
- HALE, Thomas ve HELD, David (2011), **Handbook of Transnational Governance: Institutions and Innovations**, Polity Press, Cambridge (UK).
- HAUGHTON, Graham ve ALLMENDINGER, Phil (2008), “*The Soft Spaces of Local Economic Development*”, **Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit**, S.23, ss.138-148.

- HOOGE, Liesbet ve MARKS, Gary (2001), “*Types of Multi-Level Governance*”, **European Integration Online Papers** (EIoP), S.5(11), ss.1-30, <https://doi.org/10.2139/ssrn.302786>.
- KAPUCU, Naim (2010), **Governance Reforms: Comparative Perspectives**, USAK Publications, Ankara.
- KOCAKULA, Özge (2021), “*Örgütsel Etik Bağlamında Psikolojik Güvenlik Kavramı ve Etik Liderlik*”, **Yönetim ve Etik** (Ed. Perihan Gözüm), Gazi Kitabevi, Ankara, ss.141-172.
- LOORBACH, Derk (2007), **Transition Management: New Mode of Governance for Sustainable Development**, International Books Publisher, Dublin.
- MARKARD, Jochen, RAVEN, Rob ve TRUFFER, Bernhard (2012), “*Sustainability Transitions: An Emerging Field of Research and its Prospects*”, **Research Policy**, S.41, ss.955-967.
- MATHIJS, Erik (2008), **Towards Integral Transition Management: The Case of the Sustainable Materials Usage Transition in Belgium**, Society of Organizational Learning Publisher, Masqat.
- MEADOWCROFT, James, FARRELL, Katharine N. ve SPANGENBERG, Joachim (2005), “*Developing a Framework for Sustainability Governance in the European Union*”, **International Journal of Sustainable Development**, S.8(1-2), ss.3-11.
- MEADOWCROFT, James (2007) “*Who is in Charge Here? Governance for Sustainable Development in a Complex World*”, **Journal of Environmental Policy & Planning**, S.9, ss.299-314.
- MECEK, Mehmet ve KOCAKULA, Özge (2019), “*E-Devlet ve E-Yönetişimde İdari, Siyasi ve Etik Sorunlar*”, **E-Yönetişim: Kavramsal/Kuramsal Çerçeve, Ülke İncelemeleri ve Türkiye’ye Yansımaları** (Ed. Bekir Parlak, Kadir Caner Doğan), Beta Yayınları, İstanbul, ss.195-230.
- MEULEMAN, Louis (2008), **Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets: The Feasibility of Designing and Managing Governance Style Combinations**, Springer Publisher, New York (US).
- MEULEMAN, Louis (2012), **Transgovernance: Advancing Sustainability Governance**, Springer Publisher, New York (US).
- MEULEMAN, Louis ve TROMP, Henk (2010), “*The Governance of Useable and Welcome Knowledge: Two Perspectives*”, **Knowledge Democracy: Consequences for Science, Politics and Media** (Ed. Roeland In’t Veld), Springer Publisher, New York (US), ss.201-226.
- MONKELBAAN, Joachim (2019), **Governance for the Sustainable Development Goals: Exploring an Integrative Framework of Theories, Tools, and Competencies**, Springer Publisher, Singapore.
- MONKELBAAN, Joachim (2015), **Experimentalist Sustainability Governance: Jazzing up Environmental Blues?**, (Public Participation and Climate Governance Working Paper Series), CISDL – GEM – University of Lapland Joint Publisher, Rovaniemi (Finland).
- MOSS, Timothy ve NEWIG, Jens (2010), “*Multilevel Water Governance and Problems of Scale: Setting the Stage for a Broader Debate*”, **Environmental Management**, S.46, ss.1-6.
- OKCU, Murat (2012), “*Değişen Dünyayı Anlamak İçin Önemli Bir Kavram: Yönetişim*”, **Yönetişim ve Yönetim Ekseninde Kamu Yönetimi** (Ed. GENÇ, Fatma Neval), Ekin Yayınları, Bursa, ss.9-29.
- OSTROM, Elinor (2009), **Understanding Institutional Diversity**, Princeton University Press, Princeton (UK).
- PAHL-WOSTL, Claudia (2009), “*A Conceptual Framework for Analysing Adaptive Capacity and Multi-Level Learning Processes in Resource Governance Regimes*”, **Global Environmental Change**, S.19(3), ss.354-365.
- ROTMANS, Jan, KEMP, René ve VAN ASSELT, Marjolein (2001), “*More Evolution than Revolution: Transition Management in Public Policy*”, **Foresight**, S.3(1), ss.15-31.
- ROTMANS, Jan ve LOORBACH, Derk (2010), “*Towards a better Understanding of Transitions and Their Governance: A Systemic and Reflexive Approach*”, **Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change** (Ed. John Grin, Jan Rotmans, Johan Schot), Routledge Press, London (UK), ss.105-221.
- SABEL, Charles F. ve ZEITLIN, Jonathan (2012), “*Experimentalist Governance*”, **The Oxford Handbook of Governance** (Ed. David Levi-Faur), Oxford University Press, Oxford, ss.169–185.

- SASSEN, Saskia (2002), **Global Networks, Linked Cities**, Routledge Publisher, London (UK).
- SMITH, Adrian ve STIRLING, Andy (2007), “*Moving Outside or Inside? Objectification and Reflexivity in the Governance of Socio-Technical Systems*”, **Journal of Environmental Policy & Planning**, S.9(3-4), ss.351-373.
- SMITH, Neil (2012), “*Homeless/Global: Scaling Places*”, **Mapping the Futures: Local Cultures, Global Change** (Ed. John Bird, Barry Curtis, Tim Putnam, Lisa Tickner) Routledge Press, London, ss.87-119.
- SWYNGEDOUW, Erik (1996), “*Reconstructing Citizenship, the Re-Scaling of the State and the New Authoritarianism: Closing the Belgian Mines*”, **Urban Studies**, S.33, ss.1499-1521.
- SWYNGEDOUW, Erik (2004), “*Globalisation or ‘Glocalisation’? Networks, Territories and Rescaling*”, **Cambridge Review of International Affairs**, S.17(1), ss.25-48.
- TELLUS INSTITUTE (2015), “*Great Transition Initiative: Towards a Transformative Vision and Praxis*”, **Great Transition Corporate Web Page**, <http://www.greattransition.org/about/what-is-the-great-transition> (Erişim Tarihi: 25.12.2022).
- TERMEER, Catrien Jam ve DEWULF, Art (2012), “*Towards Theoretical Multiplicity for the Governance of Transitions: The Energy-Producing Greenhouse Case*”, **International Journal of Sustainable Development**, S.5, ss.37-53, <https://doi.org/10.1504/IJSD.2012.044033>.
- TRUTNEVYTE, Evelina, STRACHAN, Neil, DODDS, Paul E., PUDJANTO, Danny ve STRBAC, Goran (2015), “*Synergies and Trade-Offs between Governance and Costs in Electricity System Transition*”, **Energy Policy**, S.85, ss.170-181.
- TUNÇ, Ahmet, BELLİ, Aziz ve AYDIN, Abdullah (2019), “*Yerelde Yönetişim Algısı Üzerine Bir Alan Araştırması: Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi Örneği*”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.18(1), ss.256-270.
- YILMAZ, Vedat ve MECEK, Mehmet (2021), “*Kavram ve Kuramsal Açından Türkiye’de Dijital Kamu Yönetimi ve Dönüşümü*”, **Kamu Yönetiminde Değişim Olgusu: Global Trendler ve Yeni Paradigmalar** (Ed. Berat Akıncı), Nobel Yayınları, Ankara, ss.103-137.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS’ DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermiştir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the author on this subject.**

## Kâmûsü'l A'Lâm'a Göre 19. Yüzyılda Bingöl İlinin Beşeri ve Ekonomik Özellikleri

*Human and Economic Characteristics of Bingöl Province in the 19th Century, According to Kâmûsü'l A'Lâm*

**Mücahit OĞUL**

Doktorant, İstanbul Üniversitesi, SBE,  
Coğrafya A.B.D., [mucahitogul@gmail.com](mailto:mucahitogul@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-2265-5492>

Makale Başvuru Tarihi: 29.01.2023

Makale Kabul Tarihi: 21.03.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Mesut DOĞAN**

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

### ÖZET

Doğu Anadolu Bölgesi'nin Yukarı Fırat Bölümü'nde yer alan Bingöl ili tarihin hiçbir döneminde sık nüfuslanan bir yerleşme sahası olmamıştır. Bu durum üzerinde Bingöl ilinin fiziki coğrafya özellikleri belirleyici olmuştur. Buna karşın 19. yüzyıl Osmanlı kaynakları incelendiğinde günümüzde yürütülmeyen ekonomik faaliyetlerin o dönemlerde icra edildiği ve günümüzde yetiştirilmeyen bazı tarım ürünlerinin 19. yüzyılda üretildiği görülmektedir. Günümüzde ekonomik olarak gelişmemiş bir yer olan Bingöl ve çevresinin kalkınması için geçmişinden ilham alınmasını gerektiren bazı durumlar vardır. 19. yüzyılda Bingöl ilinden yüklü miktarda hayvan ihracatı yapılırken günümüzde hayvancılık daha çok iç piyasaya yönelik yapılmaktadır. Ayrıca 19. yüzyılda Bingöl'de günümüzde üretilmeyen kestane, fındık ve zeytin gibi ürünlerin yetiştirildiği görülmektedir. Bu çalışmada Bingöl ilinin 19. yüzyıldaki beşeri ve ekonomik özellikleri ünlü Osmanlı münevveri Şemsettin Sami tarafından kaleme alınan Kâmûsü'l A'Lâm adlı eserden yararlanılarak hazırlanmıştır. Kâmûsü'l A'lâm, alemler sözlüğü anlamına gelen ansiklopedik bir eserdir. Adı geçen eserde günümüzde Bingöl il sınırlarında yer alan dört madde tespit edilmiştir. Bunlar; Genç, Genç Sancağı, Kiğı ve Zıktı'dır.

### Anahtar Kelimeler:

Bingöl,

Şemsettin Sami,

Ekonomi,

Tarım,

### ABSTRACT

Bingöl which is located upstream of the Euphrates in Eastern Anatolia, has never been a heavily populated place due to the physical geography of the region. However when we look at the chronicles of Ottoman archives in 19th century, we can see that there were some economic activities which hasn't done today. Additionally, there were agricultural crops that are no longer produced. Bingöl is not currently a well-developed place, and there are lessons that can be learned from the past. Back in the 19th century there was great quantity of domestic animal exporting but today just for the local market. Also we can see that in 19th century there was farming of chestnut, olive and nuts which unfortunately it is not produced anymore. In this study, the human and economic characteristics of Bingöl province in the 19th century were studied by making use of the book named Kâmûsü'l A'Lâm written by the famous Ottoman intellectual Şemsettin Sami. Kâmûsü'l A'lâm is an encyclopedic work that means "the dictionary of the worlds". In the aforementioned work, four titles have been identified that are located within the borders of Bingöl province today. These are Genç, Genç Sancağı, Kiğı and Zıktı.

### Keywords:

Bingöl,

Şemsettin Sami,

Economy,

Agriculture,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** OĞUL, Mücahit ve DOĞAN, Mesut (2023), "Kâmûsü'l A'Lâm'a Göre 19. Yüzyılda Bingöl İlinin Beşeri ve Ekonomik Özellikleri", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(1), ss.81-89, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1241740>

## 1. GİRİŞ

150 bin sene önce Doğu Afrika'daki Rift Vadisi'nde ortaya çıkan ve buradan dünyaya yayılan türümüz (Harari, 2015:27), 10 bin yıl önce tarımın keşfiyle (Neolitik Devrim) beraber yerleşik hayata geçmiştir. İlk yerleşim sahaları; ılıman iklim koşulları altındaki su kaynaklarının bol ve toprağın verimli olduğu sahalarda yaygınlık göstermiştir.

Bingöl ve çevresinde yerleşme, güneyindeki münbit sahalara nispeten daha geç başlamıştır. Doğu Anadolu'nun sert ve soğuk iklimi, dağlık ve engebeli arazilerin geniş yer kaplaması tarım yapma olanaklarını sınırlandırmıştır. Bu nedenle çalışma alanında nüfus ve yerleşme geçmişten günümüze kadar seyrek olmuştur. Bingöl ilinde yerleşmenin başlangıcından itibaren tarım ve hayvancılık, çalışma alanının temel geçim kaynağı olmuştur. Ancak Mezolitik dönemden itibaren yörede madencilik yapıldığı da bilinmektedir (Sevin, 1996:22).

19. yüzyıla gelene kadar Bingöl ve çevresi sürekli olarak doğu ve batı imparatorluklarının mücadele sahası olmuş ve bu nedenle sürekli el değiştirmiştir. Bölgenin dağlık ve engebeli oluşu nüfusun çevresindeki büyük yerleşme merkezlerine (Erzurum, Elazığ, Diyarbakır) göre nispeten az olmasıyla sonuçlanmıştır. Osmanlı kaynakları incelendiğinde de Bingöl çevresinde temel geçim kaynağının tarım ve hayvancılıkla bunlara dayalı iş kolları olduğu görülmektedir. Az da olsa Bingöl'de sanayi, ticaret ve madencilik faaliyetlerinin yapıldığı da anlaşılmaktadır.

Günümüzde hızla artan nüfus beraberinde gıda sorununu da getirmektedir. Türkiye'nin en az gelişmiş yerlerinden biri olan Bingöl ve çevresi de nüfus artış hızının fazla olduğu yerlerdendir. Artmakta olan nüfusun ihtiyaçlarını gidermek için ilin sahip olduğu ekonomik potansiyelin kullanılması ve bu yolla kalkınmanın sağlanması gerekmektedir. Bunun için Bingöl ilinin geçmişteki beşeri ve ekonomik özelliklerinin bilinmesi bu amacın gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada da bu potansiyelin farkına varmak amaçlanmıştır.

Bu çalışmada Bingöl ilinin 19. yüzyıldaki beşeri ve ekonomik özellikleri Şemsettin Sami'nin, Kâmûsü'l A'lâm adlı eserinden faydalanarak incelenmiştir. Bunun yanı sıra döneme ait diğer arşiv vesikalarından ve kaynaklarından da faydalanılmıştır.

## 2. BİNGÖL İLİNİN COĞRAFI ÖZELLİKLERİ

Bu çalışmanın konusunu oluşturan Bingöl ili, Doğu Anadolu Bölgesi'nin Yukarı Fırat Bölümü'nde yer almaktadır. Bingöl ili merkez ilçeye beraber toplam 8 ilçeden oluşmaktadır (Harita 1). İlin ortalama yükseltisi 1.744,5 m'dir. Türkiye ortalamasının (1132 m) oldukça üstünde olan bu yükselti değeri Bingöl ilinin ayırt edici özelliklerindedir. Ortalama yükseltisinin yanı sıra arazinin engebeli oluşu da çalışma alanının coğrafi görünümünü belirlemiştir. Arazinin ve iklimin olumsuz özelliklerinin yanı sıra büyük ulaşım hatlarının ve geçmişteki İpek Yolu'nun üzerinde bulunmayışı da (Doğan ve Sertkaya Doğan, 2022:328) beşeri anlamda çalışma alanımızı olumsuz etkilemiştir. Bu nedenle çalışma alanımızda tarihin hiçbir döneminde nüfus çok fazla olmamıştır. Ancak büyük ticaret merkezleri olan Erzurum ve Diyarbakır'a yakın olması Bingöl'ün stratejik önemini arttırmış ve bu büyük merkezlere ürünlerini pazarlama şansı elde etmiştir (Çağlayan, 2008:80).

Bingöl ilinde güneyden kuzeye doğru sıcaklıkların düzenli olarak azaldığı görülmektedir. Bu durum üzerinde enlem etkisinden ziyade yükselti daha belirleyici olmuştur. İl merkezinin yıllık ortalama sıcaklığı 12,1°C'dir. İlin kuzeydoğusunda sıcaklıklar daha düşük güneybatıdaysa daha yüksektir. İl genelinde yükseltinin kısa mesafede büyük değişimler göstermesi iklim çeşitliliğinin de oluşmasına neden olmuştur.

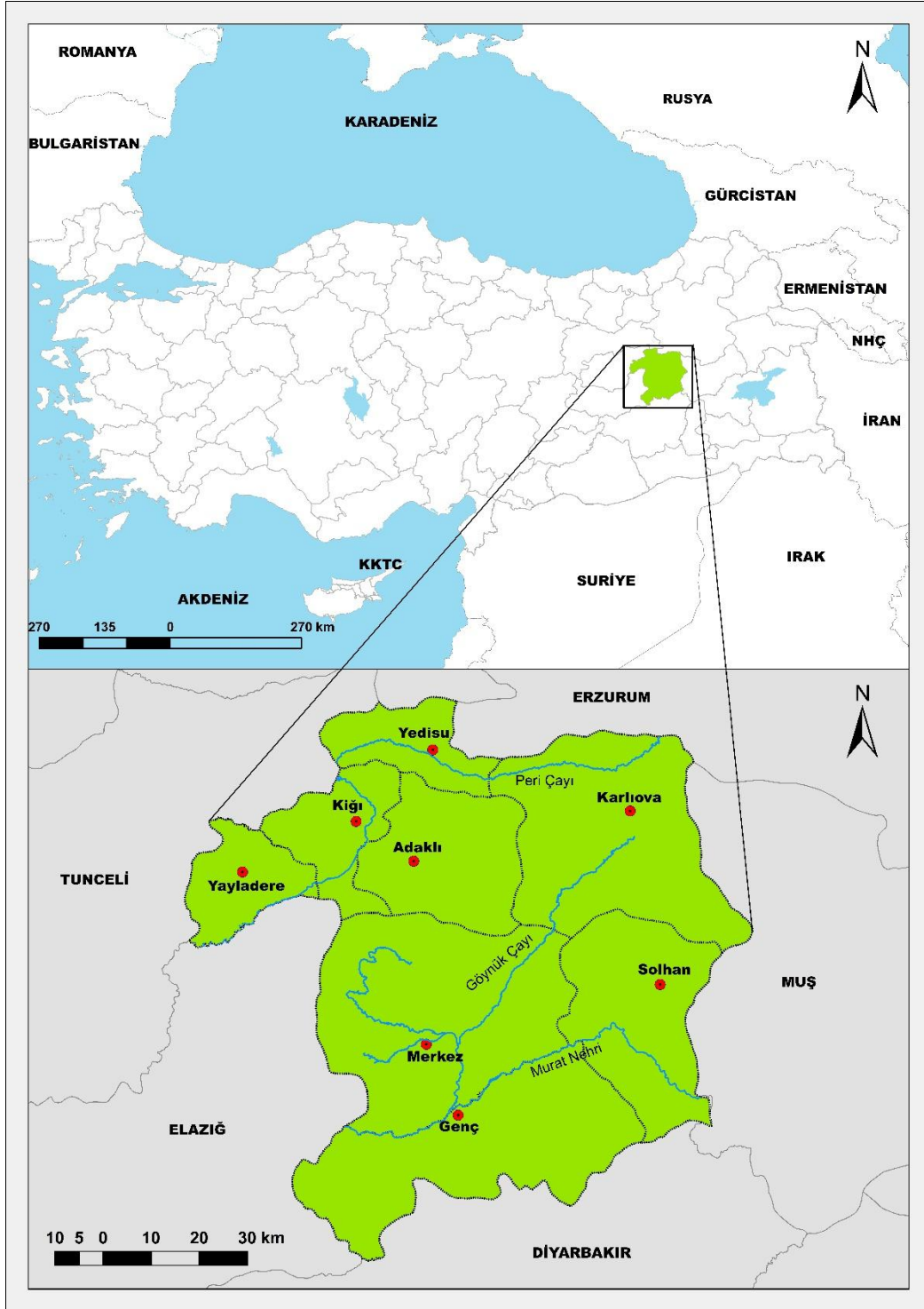
Çalışma alanında bazaltik topraklar geniş yer tutmaktadır. İlin doğu ve batı kısımları bazaltik topraklarla örtülüdür. Çalışma alanında orta yükseklikteki alanlar meşe ormanları altında oluşmuş kahverengi orman topraklarıyla kaplıdır. Yükseltinin nispeten az olduğu sahalarda kahverengi ve kestane rengi topraklar egemen toprak grubudur. Akarsu boylarındaysa alüvyal topraklar yaygındır.

Çalışma alanında alçak yerlerin hâkim bitki örtüsü bozkırdır. Orta yükseklikteki eğimli yamaçlarda meşe ormanları geniş yer kaplamaktadır. Bu nedenle Bingöl ilinde keçi yetiştiriciliği önem kazanmıştır. Daha yüksek alanlardaysa çayırlar hâkim bitki örtüsünü oluşturmaktadır. Bingöl ili sahip olduğu orman alanı bakımından Doğu Anadolu Bölgesi'nin en geniş orman alanına sahip ili durumundadır (Avcı, Esen ve Kıranşan, 2018:33).

Çalışma alanının en önemli su kaynaklarını Murat Nehri, Peri Çayı ve Göynük Çayı oluşturmaktadır. Çalışmamızın ana kaynağı olan Kâmûsü'l A'lâm'da geçen tarihi Genç kazası Murat Nehri kenarında, Kiği

kazası Peri Çayı havzasında ve Çapakçur şehri de Göynük Çayı'nın bir kolu olan Çapakçur Çayı'nın kenarında kurulmuştur. Göynük Çayı, Bingöl Ovası'nı yararak geçtiği için çalışma alanımızda ayrı bir öneme sahiptir.

**Harita 1.** Çalışma Alanının Lokasyon Haritası



Coğrafi konumu gereği Bingöl ili doğu ve batı uygarlıklarının kesişim bölgesindedir. Bu nedenle 19. yüzyıla gelene kadar Bingöl ve çevresi sürekli istilalara maruz kalmış ve imparatorluklar arasında el değiştirmiştir. Tarih öncesi çağlardan 19. yüzyıla kadar Bingöl ve çevresine sırasıyla Hurriler, Hititler, Urartular, Medler ve Persler, Roma ve Bizanslılar, Sasaniler, İslam Devleti, Selçuklular, Akkoyunlular, Safeviler ve Osmanlılar hakim olmuştur. Eldeki bu bilgilere rağmen Bingöl ve çevresinin tarihi henüz kesin anlamıyla aydınlatılmış değildir. Urartu uzmanı Prof. Dr. Veli Sevin'e göre Doğu Anadolu'nun arkeolojik açıdan en az araştırılmış yöresi Bingöl ve çevresidir (Sevin, 2007:9).



### 3. ŞEMSETTİN SAMİ VE KÂMÛSÜ'L A'LÂM

Son Osmanlı münevverlerinden ve Tanzimat'ın en renkli simalarından biri olan Şemsettin Sami, aslen Arnavut olup günümüzde Arnavutluk'a bağlı Pırmeti'de dünyaya gelmiştir. Modern okullarda okuyup Latince, Rumca, İtalyanca, Fransızca, Arapça ve Farsçayı öğrenmiş, İstanbul'a gelip bürokratik yapmıştır. Türk edebiyatının ilk telif romanı Taaşuk-ı Tal'at ve Fitnat'ı yayımlamıştır (Uçman, 2010:319-323 ). Birçok dilde uzmanlaşan Şemsettin Sami; Arapça, Fransızca ve Türkçe sözlükler neşretmiştir. Bunun yanında Rumca ve Arnavutçayı da çok iyi derecede okuyup yazdığı bilinmektedir (Ortaylı, 2019:243). Bu çalışmada asıl kaynak olarak kullanılan Kâmûsü'l A'lâm ise 1889-1898 yılları arasında 6 cilt halinde toplam 4.830 sayfa olarak neşredilmiştir. Kâmûsü'l A'lâm, “*alemler sözlüğü*” anlamına gelen büyük bir ansiklopedik eserdir. Adından yer isimleri sözlüğü olarak anlaşılrsa da bu dev eser içerisinde önemli tarihi kişilere de yer ayrılmıştır. Ancak yine de bu eserin coğrafik karaktere sahip bir eser olduğu rahatlıkla ifade edilebilir.

Bu çalışma hazırlandığı sırada Kâmûsü'l A'lâm'ın latinize basımı bulunmamaktaydı. Bu nedenle eserin Osmanlıca orijinal nüshaları uzman ekiple beraber okunmuş ve günümüzde Bingöl ilinde yer alan maddelerin transkripsiyonu yapılmıştır. Bu çalışmada, günümüzde Bingöl ilinde yer alan maddelerin orijinal transkripsiyonu günümüz Türkçesiyle beraber verilecektir.

### 4. KÂMÛSÜ'L A'LÂM'DA GEÇİP GÜNÜMÜZDE BİNGÖL İLİNDE BULUNAN YERLER

Kâmûsü'l A'lâm'da geçip, günümüzde Bingöl il sınırları içerisinde yer alan 4 madde tespit edilmiştir. Bunlar, Kiği, Zıkti, Genç ve Genç Sancağı'dır. Kiği, günümüzdeki Kiği ilçesini anlatmaktadır. 19. yüzyılın sonlarındaki Kiği Sancağı ile günümüzdeki Kiği ilçesinin idari sınırları aynı değildir. Kâmûsü'l A'lâm'daki Kiği özellikleri ile günümüz Kiği ilçesinin özelliklerinin bu şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kâmûsü'l A'lâm'da geçen Zıkti maddesi, günümüz Genç ilçesinde kalan bir bölgeyi (Çaytepe köyü ve çevresi) anlatmaktadır. 19. yüzyıl sonlarında Zıkti'nin bir nahiye merkezi olduğu anlaşılmaktadır. Eserde geçen Genç ve Genç Sancağı maddelerinin de okunmadan önce bazı ön bilgilere sahip olunması gerekmektedir. 19. Yüzyılda Genç sancağı, Bitlis vilayetinin 4 sancağından biridir. 19. yüzyılda Genç sancağına bağlı; Genç, Çapakçur ve Kulp adlarıyla 3 kaza bağlı bulunmaktadır. Kâmûsü'l A'lâm'da geçen Genç Sancağı tüm sancak genelini anlatırken, Genç maddesi de Genç sancağının merkezi olan Genç şehrini anlatmaktadır.

Günümüz Genç ilçesinin merkezi, 19. yüzyıl sonlarına kadar günümüz Solhan ilçesine bağlı Kale köyünde bulunmaktaydı. Devlet Arşivleri Başkanlığı Osmanlı Arşivi (DABOA)'nden elde edilen bilgilere göre şimdi Yukarı Kaleköy Barajı'nın suları altında kalan eski Genç şehir merkezi 1887'de yerleşimin gelişmeye uygun olunmaması gerekçe gösterilerek 8 km kuzeybatıdaki Arduşin (Solhan/Yenibaşak) köyüne nakledilmiştir (DABOA, 1887). 1918 yılında kaza merkezinin Arduşin'den Diyarbük'e (şimdiki Genç/Sürekli köyü) taşındığı yine arşiv belgelerinden anlaşılmaktadır (DABOA, 1918a, 1918b, 1918c).

Cumhuriyetin ilanından sonra Genç, vilayete dönüştürülmüştür. Ancak vilayet merkezinin neresi olduğu arşiv belgelerinden anlaşılmamaktadır. 1927'de Genç'in vilayet statüsü kaldırılarak ilçeye dönüştürülmüştür. Devlet Arşivleri Başkanlığı Cumhuriyet Arşivi (DABCA)'nden, 1932'de Genç ilçe merkezinin Darahini'den (bugünkü Genç şehir merkezi) Varamerik'e (bugünkü Genç/Yayla köyü) nakledildiği anlaşılmaktadır (DABCA, 1932). Genç ilçe merkezi 1936'da ekonomik kalkınmaya daha uygun olduğu düşünülen Kupar köyüne (bugün Genç ilçe merkezine bağlı Kültür Mahallesi) taşınmıştır (DABCA, 1936).

Daha kapsamlı bir çalışmayla günümüzde Bingöl il sınırlarında yer alan başka maddeler de tespit edilebilir. Ancak günümüz Bingöl şehrinin 19. yüzyıldaki adı olan Çapakçur'a Genç ve Zıkti maddelerinde değinilirken eser içerisinde Çapakçur için müstakil bir madde ayrılmamıştır. Bingöl ismine ise Genç ve Kiği maddesinde rastlamaktayız. Günümüzdeki Peri Çayı'nın 19. yüzyılda Bingöl Çayı olarak adlandırıldığı eserin Kiği maddesinden anlaşılmaktadır. Peri Çayı'nın Bingöl Dağı'ndan doğması bu isimlendirmeye yol açmış olmalıdır.

## 5. KÂMÛSÜ'L A'LÂM'DAKİ BİNGÖL MADDELERİNİN TRANSKRİPSİYONU VE SADELEŞTİRİLMİŞ METNİ

Çalışmanın bu bölümünde Kâmûsü'l A'lâm'da' geçen Genç maddesinin transkripsiyonu ve anlaşılması güç bazı kelimelerin günümüz karşılığı parantez içerisinde verilecektir.

“Bitlis vilayetinde ve Bitlis'in 115 kilometre garb-i şimalisinde (kuzeybatısında) olarak Murat Çayı'na tabi, hem nami (aynı adlı) bir çayın üzerinde, sancak merkezi bir karye (köy/kasaba) olup 50 hanesi yani 250 kadar ahalisi, hükümet konağı, bir cami-i şerif, rüştiye (ortaokul) ve iptidai mektepleri (ilkokul), bir fırını ve 10 dükkânı vardır. Genç kazası, hem nami olan livanın şarki-i şimali (güneydoğu) kısmından ibaret olup garben (batıda) Çapakçur, cenuben (güneyde) Kulp kazalarıyla, şarktan (doğuda) Muş sancağıyla, şimalen (kuzeyde) dahi Erzurum vilayetiyle mahduttur (çevrelenmiştir). Havi (sahip) olduğu Gonik, Zikti, Peçar nahiyeleriyle beraber 219 karyeden (köy) mürekkep olup ahalisi 26.397 kişidir ki bunların 7.930'u Ermeni ve küsuru kamilen Müslim ve Kürt'tür. Arazisi dağlık olup şimalen Erzurum vilayeti hududunu ayıran Bingöl Dağı'nın etekleri kazanın içinde yayılıyor. Genç Nehri kazayı şak (bölerek) ve bütün miyah-ı cariyesi (akarsuları) cemederek Murat Suyu'na dökülmek üzere Çapakçur kazasına girer. Havası soğuk ve kışları uzundur. Kaza dahilinde 13 cami ve mescit, 5 medrese, 4 kilise ve manastır, 2 kale harabesi, 13 dükkân, 111 değirmen, bir fırın, 4 köprü mevcuttur. Kazanın başlıca hayvanat-ı ehliyesi; 17.790 koyun, 46.336 keçi 2.850 sığır, 1.005 de at, ester (katır) ve merkepten ibarettir. Kazanın senevi varidatı (yıllık geliri) ancak 7.000 lira raddelerindedir” (Sami, 1896:3894).

Şemsettin Sami Genç maddesinden sonra Genç Sancağı ismiyle yeni bir madde açarak, Genç sancağının özelliklerini sıralamıştır (Sami, 1896:3894);

“Bitlis vilayetini terkip eden (oluşturan) dört sancağın biri ve en garbiyesi (batıdaki) olup, şarken (doğudan) Muş, cenubi (güney) tarafından Siirt sancaklarıyla, cenuben (güney) ve garben (batıdan) Diyarbakir, şimali garbi (kuzeybatı) canibinden (yönünden) ve şimalen (kuzeyden) dahi Erzurum vilayetleri ile mahduttur (çevrelenmiştir). Merkezi Genç karyesi olup; Genç, Çapakçur ve Kulp isimleriyle üç kazası ve bunlara mülhak (eklenmiş) 5 nahiye ile 423 karyeyi havidir (içerir). Ahalisi 66.197 kişi olup bunların 12.964'ü Ermeni, 836'sı Yezidi ve Kasuri, kamilen (geri kalanı) Müslim ve Kürt'tür. Arazisi dağlık olup, Erzurum hududundan gelen Bingöl Dağları etekleriyle şarktan gelen Sason Dağları sancağın içinde teş'ib ederler (şubelere ayrılırlar). Bu dağların çoğu güzel meşe ağaçlarını havi (içeren) ormanlarla mesturdur (örtülüdür). Aralarında zümrüd-ü asa meraları ve güzel arazi-i menbete-i (ekilebilir) şamil (kapsayan) yaylaları ve vadileri dahi bulunuyor. Fırat'ın en büyük kolu olan Murat Suyu sancağı şarktan garba şak ile (bölerek) şimalden gelen ve sancağın kısm-ı şimalisini şak eden Ganek (Göynük) Suyu'nu vesair birçok sularını ahzeder (alır). Sancağın kısm-i cenubisinin (güney kısmının) miyah-ı cariyesi (akarsuları) ise Dicle'ye tabi olan ve hudud-u cenubiyelerini (güney sınırını) ayıran Batman Suyu'na dökülür”

“Havası kışın pek sert ve yazı latif (hoş, yumuşak) olup herhalde pek sağlamdır. Dağları senede beş altı ay karla mestur (örtülü) bulunur. Toprağı oldukça menbet (verimli) olup asıl ziraate el verecek vasi (geniş) yerleri yok ise de meyve ve sebzeleri çok ve cinsleri pek iyidir. Üzüm zeytin ve dutu pek çoktur. Bazı taraflarında çiriş ve mazı dahi hasıl olur. Zahairi (tahılları); buğday, arpa, pirinç, darı, mercimek, nohut vesairden ibarettir. Zeytin ve şarap ile ipek kozasından ihracatı dahi olunuyor. Kayısı pestiliyle, erik, incir vesair meyvelerin kurusu ve nar, ceviz, fındık, kestane vesair dahi ihraç olunur. Pekmez ve kuru bamya dahi başlıca ihracatındandır. Arılar kovanları da çok olup, makbul bir cins bal kesretle (çokça) imal ve ihraç olunur. Ormanlar sancağı ihata edecek vasi (geniş) bir mıntika teşkil ediyorsa da turukun fiktanından (yolların kaybolmasından) bunlardan istifade olunamıyor. Yalnız ihtiyaç mahalli için kereste ve odun kat'i (kesimi) olunuyor. Simli kurşun (gümüş) ve bakır madenleri sancağın birkaç yerinde keşfolunmuş ise de hiçbiri çıkarılamamaktadır. Aşı boyası da çoktur. Hayvanat-ı ehliyesi ve ala hususi koyun ve keçileri çok olup, her sene Halep, Şam, Urfa ve Diyarbakir tarafına sürülerle ihraç olunur. Başlıca hayvanat ve haşiyesi; geyik, karaca, tilki, sansar, yabani keçi, yabani kedi vesairedir. Her ne kadar asıl sanayi-i mahalliye (yerel üretim), mahsulat-ı ziraiye (tarım ürünleri) ile hayvanat-ı mahsuliyenin (hayvansal ürünler) istihzarından (hazır duruma getirme, hazırlama.), yani zeytinyağı, şarap, pekmez, pestil, yağ, peynir vesaire amalinden ibaret ise de yünden güzel halılarla, seccadeler ve şayak (bir kumaş türü) ve çul gibi şeyler dahi nescederler (dokurlar).

*Sancağın umur-u nafia (bayındırlık) ve maarifi (eğitim) pek geride olup yolları yok hükmündedir ve vesait-i ta'limi (eğitim araçları/yerleri) merkezdeki rüştiye mektebi (ortaokul) ile birkaç sıbyan mektebinden (ilkokul) ibarettir. Ermenilerin dahi yalnız bir mektepleri vardır”*

Kâmûsü'l A'Lâm'ın 4.cildinde yer alan Zıktı maddesinde de Bingöl iline ait önemli bilgiler verilmiştir. Zıktı günümüzde Genç ilçesine bağlı Çaytepe köyü ve çevresinin adı olmakla beraber aynı zamanda bir aşiret ismidir. Zıktı aşireti bu yörede yaşadığı için buraya Zıktı denilmiştir (Sami, 1894:2416);

*“Bitlis vilayetinin Genç sancak ve kazasında bir nahiye olup şarken Kulp, şimalen Çapakçur, garben Palu kazalarıyla, cenuben dahi Peçar nahiyesi ile mahduttur (çevrelenmiştir). Merkezi, sancak merkezinden 9 saatlik mesafede vaki olup, nahiye 45 karyeden mürekkeptir. Ahalisi Kürt ve Ermeni'den mürekkeptir. İhtiyacat mahalliyeye (yörenin ihtiyacına) kafi ormanları ve ceviz, elma, armut ve dut gibi eşcar musmirası (meyve veren ağaçları) vardır. Kışları pek mümted (uzun) olup, kar teşrin-i saniden (kasım) marta kadar devam eder. Mahsulat-ı ardiyesi (tarım ürünleri); arpa, buğday, tütün, pancar, şalgam vesaireden ibarettir. Dağlarında bazı maden bulunduğu mervi (rivayet) ise de hiçbiri çıkarılmıyor. Kaya içine oyulmuş bazı mağaraları vesair asar-ı atıkası (tarihi eserler) vardır. Hayvanat ve haşiyeden; ayı, kurt, karaca, tilki, tavşan ve domuz bulunur. Derununda (içerisinde) iki mescit bulunur”*

Günümüzde Bingöl ilinin en geri kalmış ilçelerinden biri de Kiğı'dır. Fakat tarihi belgelerden anlaşıldığına göre Kiğı hem çok eski hem de çok stratejik bir yerleşmedir. Şemsettin Sami'de eserinde Kiğı'ya ait çok değerli bilgiler vermektedir (Sami, 1896:3939);

*“Erzurum vilayeti ve sancağında ve Erzurum'un 132 kilometre cenub-u garbiyesinde (güneybatısında) olarak, Bingöl Çayı üzerinde kaza merkezi bir küçük kasaba olup, 4.000 kadar ahalisi. bir cami şerifi, bir medresesi, 2 Ermeni kilisesi, bir rüştiye (ortaokul) ve Ermenilere mahsus biri zekar (erkekler) ve diğeri inas (kadınlar) için iki mektebi ve birkaç dükkân ve hanyıla, debbağhane (tabakhane), mumhane, bezirhane, boyahane gibi bir hayli amelhaneleri (işyerleri) vardır. Kasaba; ceviz ve kavak vesair eşcar (ağaçlar) ile muhattır (içerir). Erzurum sancağının cenubi garbi köşesinde vaki olup, şimalen Tercan ve Hınıs kazalarıyla şarken Bitlis, cenuben yine Bitlis ve Diyarbakir, garben dahi Ma'mûretü'l-Azîz (Elazığ) vilayetleriyle mahduttur. Kaza, 15 fahri nahiye ve 217 karyeyi havi (sahip) olup 41.225 ahali ile meskundur ki bunların yalnız 11.301'i Ermeni 739'u Ermeni Protestan'ı 276'sı Rum ve Kasuri, kamilen (kalanı) Müslimdir. Arazisi arızalı olup Fırat'a tabi Bingöl Çayı, iptida (önce) şarktan garba ve bad'a (sonra) şimalden cenuba kazayı şak ederek, sağ ve soldan birçok dereleri alır. Toprağı hayli münbit olup; buğday, arpa, çavdar, nohut, mercimek, kavun, karpuz, soğan vesair mahsulatı vardır. Ormanları ihtiyacat-ı mahalliyeye göre kereste ve odun ve kömür kat'ına (bütününe) kifayet ediyor. Hayli miktar bal dahi çıkar. Yakın vakte gelinceye kadar çıkarılmakta ve gülle imaline kullanılmakta bulunmuş bir nevi demir madeni vardır. Höllük karyesi kurbunda (yakınında) yedi senede bir kere zuhurla dört ay cereyan ettiği mervi olan emraz-ı cildiyye (cilt hastalıklarına) faidesi mücerrep (tecrübe edilmiş) olan bir maden suyu vardır. Sanayi-i mahalliyesinin başlıcaları; yerli bez, nescile (dokuma), ayakkabı imalatından ibarettir. Kaza dahilinde 17 cami, 2 medrese, 12 mektep, 38 Ermeni kilisesi, 284 değirmen, 10 bezirhane, 2 debbağhane, 1 boyahane, 10 köprü ve 95 çeşme mevcuttur”*

## 6. KÂMÛSÜ'L A'LÂM'A GÖRE BİNGÖL İLİNİN BEŞERİ VE EKONOMİK ÖZELLİKLERİ

Kâmûsü'l A'Lâm'da Bingöl iline ait coğrafi konum ve iklimden nüfus özelliklerine, tarım ve hayvancılıktan sanayiye kadar çok detaylı bilgiler verilmiştir. Kâmûsü'l A'Lâm'a göre Genç sancağının toplam nüfusu 66.197 olup bunların 12.964'ü Ermeni, 836'sı Yezidi ve Kasuri, geri kalan 52.397'si Müslüman'dır. Kiğı kazasının toplam nüfusu da 41.225 olup bunların 11.301'i Ermeni 739'u Ermeni Protestan'ı 276'sı Rum ve Kasuri, kalan 28.909'u da Müslüman'dır. Bu bilgilerden de anlaşılıyor ki 19. yüzyıl sonlarında Bingöl ve çevresinde çok kültürlülük egemendir.

19.yüzyıl sonlarında Bingöl ilindeki eğitim faaliyetleri hakkında Kâmûsü'l A'Lâm'da ayrıntılı bilgiler mevcuttur. Şemsettin Sami, Genç sancağında eğitim faaliyetlerinin gelişmemiş olduğunu ve sancak dâhilinde birkaç sıbyan mektebiyle (ilkokul) bir rüştiye mektebi (ortaokul) ve ayrıca Ermenilerin de bir mekteplerinin olduğunu ifade etmektedir. Kiğı kazasında da durum farklı değildir. Kiğı'da bir rüştiye mektebiyle Ermenilere mahsus biri erkekler biri de kadınlar için olmak üzere iki mektep bulunduğu zikredilmektedir.

Mezkûr esere göre, tarım ve hayvancılık Bingöl ilinin temel geçim kaynağıdır. Özellikle Genç sancağında buğday, arpa ve mısırın yanı sıra ekonomik değeri yüksek üzüm, zeytin ve dut gibi meyvelerin de üretilmesi ilginçtir. Bugün Genç dâhilinde zeytin üretimine rastlanılmamaktadır. Ancak o dönem Genç sancağına bağlı bulunan günümüzdeyse Diyarbakır'ın bir ilçesi olan Kulp'ta zeytin üretimine elverişli koşullar bulunabilir. Zira Kulp, sancağın güneyinde ve nispeten daha sıcak bir yerde bulunmaktadır. Genç sancağında üretilen üzümlerden şarap üretilmesi ve satılması da dikkate değerdir. Bu durum bölgedeki Gayrimüslim nüfusun etkisiyle açıklanabilir. Genç sancağının 19. yüzyıl sonlarında dikkat çeken diğer tarım ürünleri incir, fındık ve kestanedir. Şemsettin Sami'ye göre bu ürünler yetiştirilmekle kalmayıp ihraç dahi edilmektedir. Günümüzde bu ürünlerin ticari olarak yetiştirildiğine dair herhangi bir emare yoktur. Zeytinde olduğu gibi bu ürünlerin Kulp'ta yetiştirildiği düşünülmektedir. Kiğı kazasında da toprağın çok bereketli olduğu ve buğday, arpa, çavdar, nohut, mercimek, kavun, karpuz, soğan gibi ürünlerin yetiştirildiği belirtilmektedir.

Bitkisel üretimin yanı sıra sürülerle koyun ve keçilerin Halep, Şam, Urfa ve Diyarbakır'a ihraç edilmesi Genç sancağında hayvancılığın da çok geliştiğini göstermektedir. Nitekim Evliya Çelebi de henüz 17. yüzyılda güneyden gelip Genç üzerinden geçerek Bingöl yaylalarına çıkan aşiretleri ve bu aşiretler için yaylaların öneminden bahsetmiştir (Çelebi, 1970:112-115). Keçi yetiştiriciliği günümüzde de Genç ilçesi kırsal yaşamında en yoğun yapılan hayvancılık faaliyetidir. Ayrıca 19. yüzyıl sonlarında Kiğı ve Genç'te arıcılığın da çok gelişmiş olduğu, Genç'te üretilen balın çok kaliteli olup ihraç edildiği de ifade edilmektedir.

Bingöl gibi nüfus artış hızı yüksek olan yerlerde tarım ve hayvancılık faaliyetleri kritik öneme sahiptir. Tarımsal faaliyetlerin, nüfusun gıda ihtiyacını gidermesinin yanı sıra; tarıma bağlı gelişen sanayi kollarına ham madde temin etmek ve yeni iş kolları oluşturarak işsizliğin önüne geçmek gibi fonksiyonları da vardır (Akova, 2019:199). Bu durumda çalışma alanında tarım ve hayvancılık faaliyetlerinin önemi daha da artmaktadır.

İnsanın var olduğu günden itibaren madenler ve doğal kaynaklar önemini korumuştur. İnsanoğlu keşfedip kullandığı madenler sayesinde günümüzdeki refah düzeyine ulaşmıştır (Akay Ertürk, 2019:333). Şemsettin Sami, Bingöl ilindeki doğal kaynaklardan da bahsetmektedir. Buna göre Genç sancağında simli kurşun (gümüş) ve bakır madenlerinin keşfedildiğini ancak bunların çıkarılmadığını ifade etmektedir. Kiğı kazasında da demir madeni bulunduğunu ve bunların gülle imalatında kullanıldığını belirtmektedir. Zaten, 17. yüzyıla ait Osmanlı vesikalarından da Kiğı'dan önemli miktarda demir çıkarıldığı ve Erzurum'a gönderildiği anlaşılmaktadır (Alay, 1996:27). Ayrıca Kiğı yakınlarındaki bir köyde cilt hastalıklarına iyi geldiği belirtilen doğal bir kaynak suyundan da bahsedilmektedir.

Kâmûsü'l A'lâm'a göre Bingöl ilinde küçük çaplı sanayi ve ticari faaliyetler de icra edilmektedir. Şemsettin Sami, Genç sancağındaki üretim faaliyetlerinin genel olarak bitkisel ve hayvansal ürünlerin başka bir ürüne dönüştürme sürecine dayandığını ve bunun ancak yerel ihtiyacı giderecek kadar olduğunu ifade etmektedir. Nitekim Genç kazasındaki 13 dükkân, 111 değirmen ve bir fırın bu amaca hizmet etmiş olmalıdır. Bunlardan başka Genç sancağında dokuma türünden üretim yapıldığı da zikredilmektedir. Kiğı kazasında üretim ve ticari faaliyetlerinin daha fazla geliştiği anlaşılmaktadır. Esere göre 19. yüzyılın sonlarında Kiğı kazasında dokuma ve ayakkabı atölyeleri, 284 değirmen, 10 bezirhane (bezir yağının üretildiği yer), 2 tabakhane ve 1 boyahane mevcuttur. 19. Yüzyılda Kiğı'da 10 bezirhanenin olması dikkat çekicidir. Günümüzde Kiğı yöresinde tespit edilen herhangi bir bezirhane yoktur.

## 7. SONUÇ

Bingöl ilinin geçmiş dönemlerdeki beşeri ve ekonomik özellikleri iki değerli çalışmaya daha konu olmuştur. Bunlardan birisi; Ercan Çağlayan'ın *Osmanlı Hâkimiyetinde Çapakçur ve Çevresinde İktisadi Hayat* adlı çalışması, diğeri de Bilgehan Pamuk'un *XIX. Yüzyılda Çapakçur (Bingöl) ve Yöresinde Ekonomik Faaliyetler: Madencilik ve Yaygın İş Kolları* isimli çalışmasıdır. Her iki çalışma da özenle hazırlanmasına rağmen bu çalışmadan bazı yönleriyle ayrılmaktadır. Evvela, Ercan Çağlayan çalışmasını tüm Osmanlı dönemini içerisine alacak kadar geniş tutmuştur. Bilgehan Pamuk ise Bingöl'ün 19. yüzyıldaki ekonomik özelliklerini birçok kaynağa dayandırarak hazırlamıştır. Bu çalışmanın diğer iki çalışmadan temel farkıysa Bingöl ilinin yalnızca ekonomik değil beşeri özelliklerini incelemesidir. Ayrıca bu çalışmada Şemsettin Sami'nin Kâmûsü'l A'lâm adlı eseri ana kaynak olarak alınmış ve 19. yüzyılda Bingöl ilinin beşeri ve ekonomik özelliklerine coğrafi bakış açısıyla yaklaşılarak zamanımıza nasıl taşınacağı irdelenmiştir. 19. yüzyıl sonlarında Bingöl iline etnik yapı, din ve dil çeşitliliği bakımından çok kültürlülük hâkimdir. Günümüzde bu çok kültürlü yapının bozulduğu ve daha homojen bir yapının ortaya çıktığı görülmektedir.

Bingöl ilinde eğitim faaliyetlerinin 19. yüzyılda da gelişmediği görülmektedir. Arazi şartları, yaşam biçimi ve kültürel kalıpların bu durum üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Günümüzde nispeten daha iyi koşullar oluşmuşsa da şehir merkezlerine uzak bazı dağ köylerinde okul bulunmamakta bu nedenle taşınmalı ve yatılı eğitim yapılmaktadır. Bu durumun da birtakım olumsuz sonuçlar doğuracağı açıktır.

19. yüzyılda Bingöl ilinde bezirhane, tabakhane ve ayakkabı atölyeleri bulunmaktadır. Bugün bu küçük sanayi kuruluşların güçlü endüstri kuruluşlarıyla rekabet edemediklerinden faaliyetlerine devam edemediği düşünülmektedir. Bu nedenle yerli üreticiyi korumak için vergi affı veya ucuz ham madde temini gibi bazı tedbirler alınmalıdır.

Tarım ve hayvancılık günümüzde olduğu gibi geçmişte de Bingöl ilinde temel geçim kaynağıdır. Bilindiği üzere Bingöl ve çevresi ekonomik olarak kalkınmamış ve sürekli göç veren bir bölgededir. Bingöl'de tarımsal alanda gerçekleştirilecek yenilikler sayesinde refah seviyesinin artması beklenmektedir.

Bitkisel üretimin yanında 19. yüzyılda Bingöl ilinde hayvancılığın da çok geliştiği görülmektedir. Bu durum üzerinde çalışma alanının iklim ve bitki örtüsü özellikleri ile topoğrafik yapısının etkili olduğu düşünülmektedir. Bingöl ilinin yüksekliğinin fazla olması yaz aylarında yaylacılık faaliyetlerini olumlu yönde etkilemiştir. Şemsettin Sami'ye göre Bingöl ilinde yetiştirilen hayvanlar çevre şehirlere ihraç edilmektedir. Hayvancılık başlığı altında değerlendirilebilecek arıcılık da 19. yüzyılda yoğun olarak yapılmaktadır. Günümüzde Bingöl balı meşhur olmasına rağmen bal üretimi istenen seviyede değildir. Bingöl ilinin iklim ve bitki örtüsü özellikleri arıcılığa son derece müsaittir. Özellikle endemik bazı geven türlerinin Bingöl'de çok olması arıcılık faaliyetlerine katkı sağlamak ve Bingöl ilinin arıcılık potansiyelini arttırmaktadır. Ancak Bingöl ilinde yapılan arıcılık faaliyetleri birkaç istisna dışında genel olarak hane ihtiyacını gidermeye yönelik yapılmaktadır. Bu da hem verimin azalmasına hem de yöre halkı için gelir kaynağı oluşturulmasına neden olmaktadır.

Bugün artan nüfusun ve kentlere yapılan göçlerin de etkisiyle hayvancılık faaliyetleri iç tüketimi dahi karşılamada yetersiz duruma gelmiştir. Yüzyıllar öncesinde hayvansal üretimi çok fazla olan bir yerin günümüzdeki bu hali acı vericidir. Bu noktada devletin üreticiye sağladığı bazı teşvik edici uygulamalar dahi hayvancılığı beklenen seviyeye çıkaramamıştır. Kırsal alanların sosyal yaşam kalitesinin (*eğitim, sağlık, elektrik, su, internet, kanalizasyon, ulaşım hizmetleri gibi*) artırılarak daha cazibeli hale getirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde günden güne azalan kırsal nüfus nedeniyle bitkisel ve hayvansal üretim daha da azalacaktır. Bingöl gibi sanayisi gelişmemiş yerlerde tarım ve hayvancılık hayati önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

- AKAY ERTÜRK, Selma (2019), “*Maden Coğrafyası*”, **Beşeri ve Ekonomik Coğrafya** (Ed. Mesut Doğan, Özlem Sertkaya Doğan), Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, ss.331-349.
- ALAY, Okan (2006), **Kültür Dünyamızda Bingöl**, Üniversite Yayınları, Elazığ.
- AVCI, Vedat, ESEN, Fatma ve KIRANŞAN, Kemal (2018), “*Bingöl İlinin Fiziki Coğrafya Özellikleri*”, **Bingöl Araştırmaları Dergisi**, S.4(2), ss.9-40.
- BALCI AKOVA, Süheyla (2019), “*Tarım Coğrafyası*”, **Beşeri ve Ekonomik Coğrafya** (Ed. Mesut Doğan, Özlem Sertkaya Doğan), Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, ss.197-261.
- ÇAĞLAYAN, Ercan (2008), “*Osmanlı Hâkimiyetinde Çapakçur ve Çevresinde İktisadi Hayat*”, **Bingöl Tarih ve Kültür Araştırmaları Dergisi**, S.1(2), ss.73-96.
- ÇELEBİ, Evliya (1970), **Seyahatname**, Zuhuri Kitap, İstanbul, 5.Cilt.
- DABCA - DEVLET ARŞİVLERİ BAŞKANLIĞI CUMHURİYET ARŞİVİ (1932), “*Devlet Arşivleri Başkanlığı Cumhuriyet Arşivi*”, 30-11-1-0, Kutu No:71, Gömlek No:18, Sıra No:20.
- DABCA - DEVLET ARŞİVLERİ BAŞKANLIĞI CUMHURİYET ARŞİVİ (1936), “*Devlet Arşivleri Başkanlığı Cumhuriyet Arşivi*”, 30-11-1-0, Kutu No:101, Gömlek No:4, Sıra No:6.
- DABOA - DEVLET ARŞİVLERİ BAŞKANLIĞI CUMHURİYET ARŞİVİ (1887), “*Devlet Arşivleri Başkanlığı Osmanlı Arşivi*”, Y..PRK.A., Kutu No:4, Gömlek No:8.
- DABOA - DEVLET ARŞİVLERİ BAŞKANLIĞI CUMHURİYET ARŞİVİ (1918a), “*Devlet Arşivleri Başkanlığı Osmanlı Arşivi*”, DH.İ.UM.EK, Kutu No:47, Gömlek No:116.

- DABOA - DEVLET ARŞİVLERİ BAŞKANLIĞI CUMHURİYET ARŞİVİ (1918b), “Devlet Arşivleri Başkanlığı Osmanlı Arşivi”, DH.İ.UM.EK, Kutu No:47, Gömlek No:52.
- DABOA - DEVLET ARŞİVLERİ BAŞKANLIĞI CUMHURİYET ARŞİVİ (1918c), “Devlet Arşivleri Başkanlığı Osmanlı Arşivi”, DH.İ.UM.EK, Kutu No:111, Gömlek No:57.
- DOĞAN, Mesut & DOĞAN SERTKAYA Özlem (2022), “Türkiye'nin Jeopolitiği”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.5(2), ss.320-339.
- HARARİ, Yuval Noah (2015), **Hayvanlardan Tanrılara Sapiens: İnsan Türünün Kısa Bir Tarihi** (Çev. Ertuğrul Genç), Kolektif Yayınları, İstanbul.
- ORTAYLI, İlber (2019), **İmparatorluğun En Uzun Yüzyılı**, Kronik Kitap, İstanbul, 49. Baskı.
- PAMUK, Bilgehan (2011), “XIX. Yüzyılda Çapakçur (Bingöl) Ve Yöresinde Ekonomik Faaliyetler: Madencilik Ve Yaygın İş Kolları”, **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)**, S.1(1), ss.103-116.
- SAMİ, Şemsettin (1894), “Kâmûsü'l A'lâm”, Mihran Matbaası, İstanbul, 4. Cilt.
- SAMİ, Şemsettin (1896), “Kâmûsü'l A'lâm”, Mihran Matbaası, İstanbul, 5. Cilt.
- SEVİN, Veli (2003), **Anadolu Arkeolojisi**, Der Yayınevi, İstanbul, 3. Baskı.
- SEVİN, Veli (2007), “Bingöl: Türkiye Arkeolojisinin Az Keşfedilmiş Bir Yöresi”, **Bingöl Tarih ve Kültür Araştırmaları Dergisi**, S.1(1), ss.9-12.
- UÇMAN, Abdullah (2010), “Şemseddin Sâmî”, **TDV İslâm Ansiklopedisi**, TDV Yayınları, İstanbul, C.38, ss.519-523.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazarlar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme, nihai onay ve sorumluluk – **Y1 ve Y2.** / **Conceptualization, writing-original draft, editing, final approval and accountability – A1 and A2.**

## A New MCDM Approach in Evaluating Airport Service Quality: MEREC-Based MARCOS and CoCoSo Methods

*Havalimanı Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir ÇKKV Yaklaşımı: MEREC Tabanlı MARCOS ve CoCoSo Yöntemleri*

**Sevgi SÜMERLİ SARIGÜL**

*Doç. Dr., Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO,  
Dış Ticaret Bölümü, ssumerli@kayseri.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-3820-6288>*

Makale Başvuru Tarihi: 12.02.2023

Makale Kabul Tarihi: 27.03.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Merve ÜNLÜ**

*YL Öğr., Erciyes Üniversitesi, SBE,  
Havacılık Yönetimi A.B.D., merveunlu464@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-0404-5463>*

**Esra YAŞAR**

*Öğr. Gör., İstanbul Şişli MYO, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü,  
Sivil Havacılık ve Kabin Hizmetleri Programı, esra.yasar@sisli.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-0313-9126>*

### ÖZET

*Hizmet kalitesi, rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için önemli bir kurumsal strateji olarak görülmektedir. Hava yolu taşımacılığına gösterilen talebin artmasıyla birlikte havaalanları önem arz eden mekânlara dönüşmüştür ve bu da havaalanı hizmet kalitesi konusunu ön plana çıkarmıştır. Şehirlerin dünyaya açılan kapıları olarak nitelendirilen havaalanlarında, yolculara sunulan hizmetin, yolcunun beklentisini karşılama düzeyi ile örtüşmesi durumunda, hizmet kalitesi belirlenmektedir. Bu bağlamda çalışma kapsamında, Skytrax tarafından 2021 yılında beş yıldızlı havaalanı olarak değerlendirilen 17 havaalanı, 11 kriter bazında değerlendirilerek hizmet kalitesinin ölçülmesi amaçlanmıştır. ÇKKV yöntemlerinden MEREC ile kriterlerin önem dereceleri belirlenirken, MARCOS ve CoCoSo yöntemleriyle 17 havalimanının hizmet kalitesine göre sıralaması elde edilmiştir. Havaalanlarının hizmet kalitesini değerlendirmek için kullanılan kriterler; ulaşım hizmetleri, güvenlik taramaları, göçmenlik hizmetleri, yön tabelaları, arrival hizmetleri, departure hizmetleri, transfer yolcu hizmetleri, terminal konfor düzeyi, terminal tesisleri, alışveriş olanakları ve yiyecek/içecek hizmetleridir. MEREC yöntemiyle yapılan analiz sonucunda, havalimanlarında hizmet kalitesini etkileyen en önemli kriterin göçmenlik hizmetleri kriteri olduğu belirlenmiştir. MARCOS ve CoCoSo yöntemlerinin her ikisinin de ortak sonucuna göre, yolculara en iyi hizmet kalitesini sunan havaalanı Chubu Centrair Havaalanı, hizmet kalitesi açısından en son sırada yer alan havaalanı ise Tokyo Haneda Havaalanı olduğu tespit edilmiştir.*

### ABSTRACT

*Service quality is seen as an important corporate strategy to ensure competitive advantage. With the increase in demand for air transport, airports have become an important venue, which has brought the issue of airport service quality to the forefront. In airports, which are described as the doors of cities opening to the world, the quality of service is determined if the service provided to passengers coincides with the level of meeting the expectations of the passenger. In this context, within the scope of the study, it is aimed to measure the quality of service by evaluating 17 airports that are evaluated as five-star airports by Skytrax in 2021 based on 11 criteria. While the importance of the criteria was determined with MEREC from the MCDM methods, the ranking of 17 airports according to the quality of service was obtained with MARCOS and CoCoSo methods. Criteria used to assess the quality of service of airports; transportation services, security screenings, immigration services, signs, arrival services, departure services, transfer passenger services, terminal comfort level, terminal facilities, shopping facilities and food/beverage services. As a result of the analysis made by the MEREC method, it was determined that the most important criterion affecting the quality of service at airports was the immigration services criterion. According to the joint results of both MARCOS and CoCoSo methods, it was determined that Chubu Centrair Airport was the airport that offered the best service quality to passengers, and Tokyo Haneda Airport was the last airport in terms of service quality.*

### Anahtar Kelimeler:

*Havalimanı Hizmet Kalitesi,*

*ÇKKV,*

*MEREC,*

*MARCOS,*

*CoCoSo,*

### Keywords:

*Airport Service Quality,*

*MCDM,*

*MEREC,*

*MARCOS,*

*CoCoSo,*

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** SÜMERLİ SARIGÜL, Sevgi, ÜNLÜ, Merve ve YAŞAR, Esra (2023), “A New MCDM Approach in Evaluating Airport Service Quality: MEREC-Based MARCOS and CoCoSo Methods”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.6(1), ss.90-108, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1250335>

## 1. INTRODUCTION

The importance of transportation sectors around the world is increasing day by day. The fact that improvements in the transportation sector have become more comprehensive, customer satisfaction has been prioritized and that millions of people are in a constant state of travel creates changes in the supply-demand balance (Crowford and Melewar, 2003). With the effect of these developments, the service quality element comes to the fore from the moment the passengers enter the terminal building in air transportation. For this reason, the facilities of the terminal building are important for the comfort and satisfaction of the passengers. The non-storable feature of the service concept and its abstractness create different perceptions of the same service. For this reason, service quality is generally referred to as "*perceived service quality*" in the literature. Perceived quality is one of the most important elements as it can influence the consumer's decisions. This perception of value affects the purchase intention (Babakus and Mangold, 1992).

It has a dynamic competitive environment although the aviation sector operates with a small number of companies (Sümerli Sarigül and Coşkun, 2022). The competitive environment is also increasing with continuous growth and development, in this intensely competitive environment, the quality of the services provided to passengers emerges as an important factor (Yaşar, 2022). Airports are the backbone of the air transport sector (Yaşar et al., 2022). Since airport services are experienced differently for each passenger, it is desired that the perceived service coincides with the level of satisfaction of the passenger. For this, it is necessary to decide what service the passengers attach importance to. Thus, the steps to be taken to improve the services to be provided by the airport will accurately determine the direction of investment activities (Lin et al., 2009).

Therefore, the primary purpose of the study is to analyze the service expectations of the passengers during the time they spend at the airport by using multi-criteria decision-making techniques and to determine the importance of the criteria affecting the passenger expectations. In this way, it is foreseen that the expectations of the passengers and the improvement efforts to be made by the airport operators will be able to meet the satisfaction of the passengers.

17 five-star airports operating were examined with MEREC, MARCOS and CoCoSo methods, which are among the multi-criteria decision-making methods within the scope of this study. The 11 criteria used in the evaluation of airports in the study were determined by secondary data published by Skytrax. The importance of the criteria used in determining the airport quality was used with the MEREC method, and the MARCOS and CoCoSo methods were used to sort the airports according to the quality of service.

In the second part of the study, there is a literature search including studies using MEREC, MARCOS and CoCoSo methods and studies on aviation sector service quality. In the third part, the criteria examined within the scope of the study and the explanations of the method used are presented. In the fourth part, analysis and results are included. In the last section, evaluations were made about the results of the analysis.

## 2. LITERATURE REVIEW

MEREC, MARCOS and CoCoSo methods, which are among the multi-criteria decision-making methods used within the scope of the study, are generally used in the literature as MEREC-MARCOS and MEREC-CoCoSo as single weighting and single sequencing. There are a limited number of studies due to the fact that there are current and new methods.

In the literature, it is possible to come across studies on various subjects where MEREC and MARCOS methods are used together. Haq et al. (2022) preferred these methods in their research on the problem of aircraft wing material selection. As a result of the analysis, they found that the most suitable sustainable material for the aircraft wing was the material expressed in L3. Ivanović et al. (2022) used their study to determine the best concrete pump alternative in the construction industry. As a result of the research, they concluded that the A1



coded concrete pump model is the most suitable option. In their research, Simic et al. (2022) aimed to list sustainable policies to reduce the effects of urban transportation caused by climate change. As a result of the findings obtained, they stated that the climate change effects caused by urban transportation could be possible thanks to the land use planning policy. In his article Ersoy (2022), he discussed the innovation performances of EU member states. In the findings obtained, it was determined that Switzerland was the country with the highest innovation performance. Ayçin and Arsu (2022) evaluated the countries according to the social development index (SDI) in their research. As a result of the analyzes, they determined that the indicators of importance for the social development of the countries were inclusivity, health and education, while the countries with the highest social development performance were Norway, Finland and Denmark. In his article Noyan (2022), he measured the financial performance of retail enterprises operating in Turkey. When the findings were examined, it was concluded that the most important factor affecting the financial performance in the retail sector was the current ratio.

It is also encountered that the CoCoSo method, which stands out as a current method, is integrated into the MEREC method and used. In his article Bektaş (2022), he aimed to determine the year in which the most successful performance was exhibited by examining the efficiency of the insurance sector between 2002-2021. In the study where a four-stage methodology was used, it was concluded that the most successful performance in the insurance sector was realized in 2020. In their research, Ghosh and Bhattacharya (2022) aimed to perform performance analysis of accommodations operating in India during COVID-19. As a result of the findings obtained, they determined that the hotel with the best performance was Westlite Lemon. Özdağoğlu et al. (2022) investigated the problem of aircraft selection of flight schools. In the findings of the study, while determining that the most important criterion affecting the choice of aircraft was the standard weight, they reached the conclusion that the best alternative was the A3 coded aircraft.

Airline and airport service quality is one of the popular topics investigated using different techniques and various variables in the current literature. The availability of many evaluation criteria and alternatives turns the relevant issue into a complex structure. MCDM methods are also among the frequently preferred methods of solving complex problems. In the national and international literature, numerous studies on the identification of factors affecting service quality and the ranking of airports and airlines providing the best service (Kuo and Liang, 2011; Pandey, 2016; Gupta, 2018; Bakır and Atalık, 2018; Bakır and Akan, 2018; Altinkurt and Merdivenci, 2020; Chakraborty et al., 2020; Kiracı et al., 2021; Keleş et al., 2021; Pamucar et al., 2021; Samad et al., 2021; Kiracı and Durmuşçelebi, 2022; Yaşar and Çınaroğlu, 2022; Baki, 2022).

Kuo and Liang (2011) focused on the service quality of Northeast Asian international airports. The findings of the study, in which VIKOR and GRA methods were used, show that in to increase the quality of service, first of all, attention should be paid to information visibility and convenience. In his article Pandey (2016), he focused on improvements to improve the current service quality of the two most important airports operating in Thailand. As a result of the study using fuzzy MCDM methods; It has come to the conclude that both airports can improve their service quality if they make improvements in terms of waiting time at check-in, ease of finding a way, speed of baggage delivery service, etc.

In its research, Gupta (2018) evaluated the service quality of 5 airlines operating in India with the VIKOR method. As a result of its findings, it has determined that concreteness, reliability, safety and security criteria are the most important factors affecting the quality of service. In their research, Bakır & Atalık (2018) examined the 11 airlines carrying the most passengers based on 2016 with the Entropy and ARAS method based on the criteria of lounge services, in-flight services, cabin crew services. According to the findings, they determined the airline with the best service quality as All Nippon Airlines. In their research, Bakır & Akan (2018) examined the airports serving the most passengers in Europe in 2016 with 8 service quality evaluation criteria. The researchers used the Entropy and TOPSIS methods and determined that the airport with the highest service quality was Munich Airport.

In their article Altinkurt & Merdivenci (2020), they investigated the quality of service provided by 11 airline companies to passengers traveling for business purposes based on 2019. Airport services, lounge services, in-flight comfort, refreshments, entertainment services and cabin crew criteria were taken into consideration and analyzed with AHP and EDAS methods. According to the findings; While the airline that provides the best service is All Nippon Airlines, they have determined that the airline with the lowest service quality is LATAM Airlines. In their study, Chakraborty et al. (2020) aimed to evaluate the performance of 32 major international airports serving in India. Based on 8 evaluation criteria, they analyzed with BWM and MABAC methods. As a result of the analysis, they determined that the annual turnover criterion was the most important evaluation

criterion. While Indira Gandhi International Airport is the airport with the best service quality in India, they have reached the conclusion that Surat International Airport is the airport with the worst service quality.

In their studies Kiracı et al. (2021), discussed the service quality of the airports operating in Turkey during the Covid-19 process. They determined 5 main criteria and 33 sub-criteria and evaluated them with the fuzzy AHP method. According to the results of the study, they determined that the importance level of reliability and responsiveness criteria was high. In their research in Keleş et al. (2021), they aimed to determine the service quality of the relevant airports by considering a total of 8 criteria such as distance to the city center and number of parking lots for 3 airports. According to the findings of the studies using SWARA, CODAS and ARAS methods; they have identified Denizli Çardak Airport as the airport that offers the best service in terms of service quality.

In their article Pamucar et al. (2021), they examined the service quality of the five main airports in Spain with MCDM methods. As a result of the analysis they carried out with a number of criteria such as suitability, comfort, staff courtesy, price, security, transportation facilities, they determined that the most important criteria affecting the quality of service were access to the parking lot and Wi-Fi connection. Samad et al. (2021) have focused on determining the factors affecting airline service quality by AHP method in their **research**. As a result of the analysis obtained, they concluded that the criteria affecting the airport service quality performance were criteria such as baggage delivery time, employee courtesy and on-time performance.

In their study Kiracı & Durmuşçelebi (2022), they examined the service quality measurement of the 10 largest airports operating in Turkey in the period 2013-2019. In their findings with the CRITIC method; they determined that the most important criterion affecting the quality of service was the number of tracks. In their research, Yaşar & Çınaroğlu (2022) evaluated the service quality of 25 airports operating in Europe in 2021 **based on** 11 criteria. Using CRITIC and Entropy methods, they aimed to determine the most important criterion affecting the quality of service. According to the findings obtained by the CRITIC method, they determined that the most important criterion affecting the quality of airport service was immigration service services, and according to the findings of the Entropy method, the most important criterion was terminal comfort. In his article Baki (2022), he aims to evaluate and rank the performance of five major airports in Turkey. As a result of the analysis carried out using FUCOM and MAIRCA methods, it was determined that the two most important criteria affecting airport performance were land transportation and security screening services. It has reached the conclusion that Istanbul Airport is the airport with the highest service quality performance offered to passengers.

As a result of the literature review, there was no study in which MEREC, MARCOS and CoCoSo methods were used together and the quality of airport service was investigated. It is thought that the fact that there are few studies in which the methods are used in the domestic literature will contribute to the literature in terms of providing a different perspective in terms of evaluating the quality of service.

### 3. METHODOLOGY OF RESEARCH

In this study, which aims to measure the quality of the perceived services at airports, Skytrax (2021) data was used. Skytrax objectively conveys the experiences of passengers as it is a neutral platform that is not affiliated with any organization that evaluates airlines or airports based on passenger opinions. However, the study has some limitations. The data obtained through Skytrax only covers a specific period. On the other hand, the fact that airports contain many complex and different facilities and that they are evaluated with 11 criteria has led to a narrower evaluation of service quality. Nevertheless, the limited number of relevant data of this study in the field literature constitutes the unique aspect of the study. In addition, it is hoped that the examination of the service quality of airports in an integrated manner with current multi-criteria decision-making methods will guide future research.

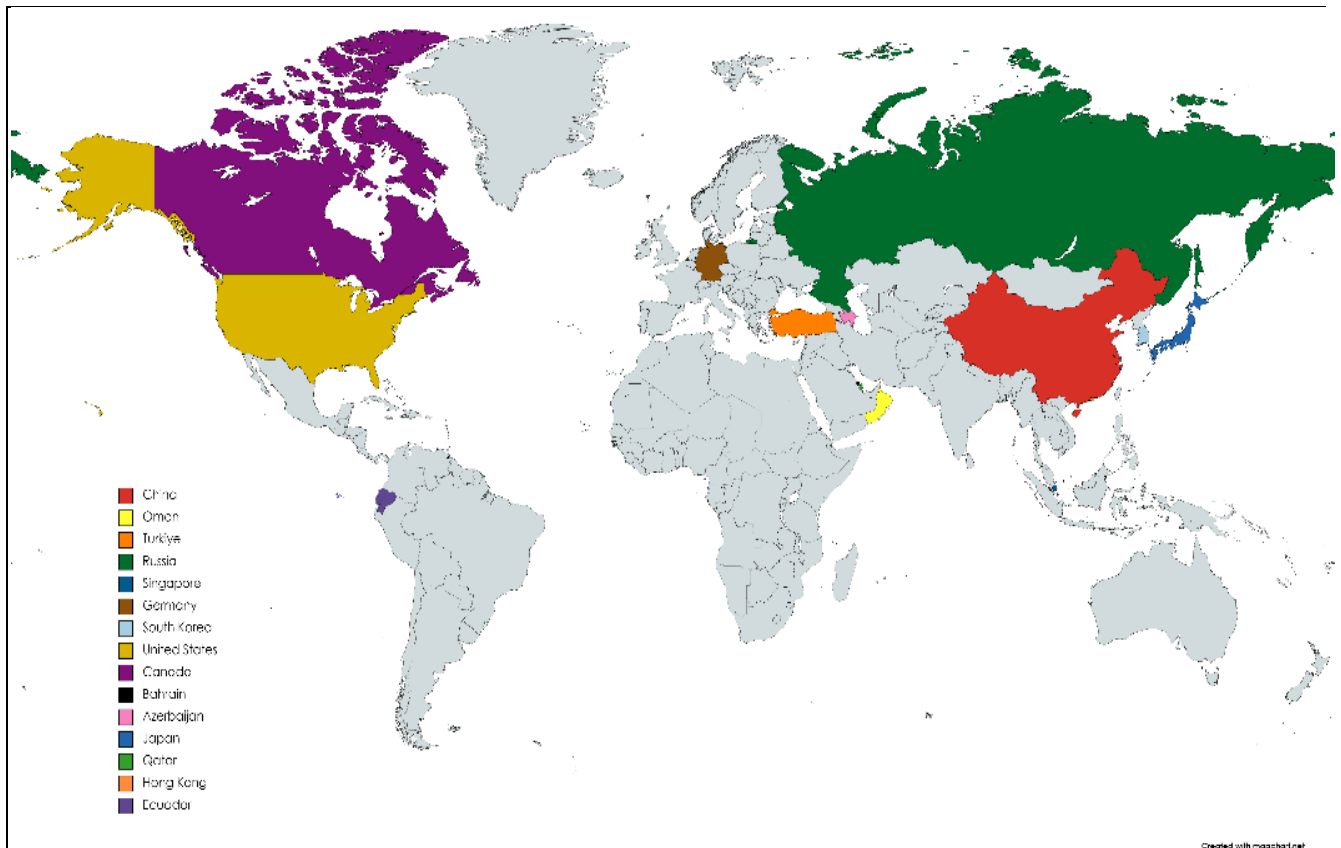
In the study, 17 airports operating and evaluated as "*five-star airports*" by Skytrax were examined. The airports examined are listed in Table 1.

**Table 1.** Airports Examined within the Scope of the Study

| Airport                                 | Code |
|---|------|
| Bahrain International Airport           | BAH  |
| Baku Heydar Aliyev International        | GYD  |
| Chubu Centrair Airport                  | NGO  |
| Hamad International Airport             | DOH  |
| Haikou Meilan International Airport     | HAK  |
| Hong Kong International Airport         | HKG  |
| Houston William P. Hobby Airport        | HOU  |
| Istanbul Airport                        | IST  |
| Munich Airport                          | MUC  |
| Platov International Airport Rostov     | ROV  |
| Quito Mariscal Sucre International      | UIO  |
| Salalah International Airport           | SLL  |
| Seoul International Airport             | ICN  |
| Shanghai Hongqiao International Airport | SHA  |
| Shenzhen Bao'an International Airport   | SZX  |
| Singapore Changi Airport                | SIN  |
| Tokyo Haneda Airport                    | HND  |

The countries to which the airports examined within the scope of the study are connected are given in Figure 1.

**Figure 1.** Countries Where the Airports Examined within the Scope of the Study Are Located



Source: Mapchart.net (Figure Produced by the Authors)

In the study, 11 criteria were used for the perception of service quality. These criteria are listed in Table 2.

**Table 2.** Criteria List

| Criteria             | Criteria |
|----------------------|----------|
| Transportation       | C1       |
| Security Screenings  | C2       |
| Immigration Services | C3       |
| Signage              | C4       |
| Arrival Services     | C5       |
| Departure Services   | C6       |
| Transit Passenger    | C7       |
| Terminal Comfort     | C8       |
| Terminal Facilities  | C9       |
| Shopping Facilities  | C10      |
| Food/Beverage        | C11      |

### 3.1. MEREC Method

The MEREC method is an objective criterion weighting method introduced by Keshavarz-Ghorabae et al. (2021). When calculating the severity of a criterion, it focuses on the change in the total criterion weight when the corresponding criterion is excluded from the calculation. In this respect, it differs from other objective criterion weighting methods (Keshavarz-Ghorabae et al., 2021).

The steps of this method are as follows (Özdağoğlu et al. 2022);

The initial decision matrix should be created as in Equation 1.

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \tag{1}$$

To normalize the determined criteria, Equality 2 is used for benefit-oriented criteria and Equality 4 is used for cost-oriented criteria.

$$n_{ij} = \frac{j \min x_{ij}}{x_{ij}} \tag{2}$$

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{j \max x_{ij}} \tag{3}$$

The overall performance values of the alternatives are calculated with the help of Equation 4.

$$R_i = \ln \left( 1 + \frac{\sum_{j=1}^n |\ln(n_{ij})|}{n} \right) \tag{4}$$

To eliminate the effect of each criterion, the performance value, which takes into **considered** the effect of the criterion, is calculated with the help of Equation 5.

$$R'_{ij} = \ln \left( 1 + \frac{\sum_{j=1, j \neq k}^n |\ln(n_{ij})|}{n} \right) \tag{5}$$

The sum of the absolute differences of the values calculated by equations 4 and 5 is calculated by Equation 6.

$$E_j = \sum_{i=1}^m |R'_{ij} - R_i| \tag{6}$$

In the last step of the method, the criterion weights are calculated by Equation 7

$$w_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j} \tag{7}$$

### 3.2. MARCOS Method

MARCOS (Measurement Alternatives and Ranking According to Compromise Solution) method was introduced to the literature by Stevic et al. (2019). The method determines the utility functions of the alternatives and reveals the consensus sequence according to the ideal solution. The best decision alternative is closest to the ideal and furthest to the anti-ideal (Stević and Brković, 2020).

The steps of the method are carried out in the following stages (Gençtürk et al., 2021). By determining the evaluation criteria and alternatives, the decision matrix is obtained with the help of Equality 1. Creation of an Expanded Initial Matrix; As seen in Equation 8, the ideal (AI) and non-ideal (AAI) solutions are added to the initial decision matrix to obtain an extended initial matrix.

$$X^G = \begin{matrix} & C_1 & C_2 & \cdots & C_n \\ \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_m \\ AI \\ AAI \end{matrix} & \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \cdots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \cdots & x_{2n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ x_{m1} & x_{m1} & \cdots & x_{mn} \\ x_{ai1} & x_{ai2} & \cdots & x_{ain} \\ x_{aa1} & x_{aa2} & \cdots & x_{aan} \end{bmatrix} \end{matrix} \quad (8)$$

AI and AAI values; Equality 9 and Equality 10 are used to calculate the criteria according to the benefit-cost direction.

$$AI = \max_i X_{ij} \quad \text{if } j \in F \quad \text{ve} \quad \min_i X_{ij} \quad \text{if } j \in M \quad (9)$$

$$AAI = \min_i X_{ij} \quad \text{if } j \in F \quad \text{ve} \quad \max_i X_{ij} \quad \text{if } j \in M \quad (10)$$

Here F; it represents the benefit-side criteria, and M represents the cost-side criteria. normalization of the extended initial matrix; Equality 11 is used for benefit-based criteria and Equality 12 is used for cost-oriented criteria for normalization process.

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{ai}} \quad j \in F \quad (11)$$

$$n_{ij} = \frac{x_{ai}}{x_{ij}} \quad j \in M \quad (12)$$

Creation of the weighted matrix; Equation 13 is used to construct the weighted matrix (V). The weighted matrix is obtained by multiplying the elements of the normalized matrix by the criterion weights ( $w_j$ ).

$$v_{ij} = n_{ij} \cdot w_j \quad (13)$$

Calculation of the degree of utility of alternatives; with the help of equations 14 and 15, the degree of utility is calculated according to ideal and non-ideal solutions, respectively. The value of the  $S_i$  in the equations refers to the sum of the weighted matrix elements and is calculated using Equation 16.

$$K_i^+ = \frac{S_i}{S_{ai}} \quad (14)$$

$$K_i^- = \frac{S_i}{S_{aa_i}} \quad (15)$$

$$S_i = \sum_{i=1}^n v_{ij} \quad (16)$$

Calculation of utility functions of alternatives; the utility function refers to the consensus solution of the observed alternative according to the ideal and anti-ideal solution. The utility function of the alternatives is calculated by Equation 17.

$$f(K_i) = \frac{K_i^+ + K_i^-}{1 + \frac{1-f(K_i^+)}{f(K_i^+)} + \frac{1-f(K_i^-)}{f(K_i^-)}} \quad (17)$$

In the equation,  $f(K_i^+)$  refers to the utility function according to the ideal solution, and  $f(K_i^-)$  refers to the utility function according to the non-ideal solution. It is calculated using Equality 18 and 19, respectively.

$$f(K_i^+) = \frac{K_i^-}{K_i^+ + K_i^-} \quad (18)$$

$$f(K_i^-) = \frac{K_i^+}{K_i^+ + K_i^-} \quad (19)$$

Listing of alternatives; sort by the utility functions calculated by equality 17. The alternative with the highest value is determined as the most preferred alternative.

### 3.3. CoCoSo Method

It is based on the selection of the alternative. The steps of the method are as follows (Akgül, 2021); the initial decision matrix is created as in Equation 1. After the decision matrix is created, the normalization process is carried out. Equality 20 is used for benefit-qualified criteria and Equality 21 is used for cost-qualified criteria.

$$r_{ij} = \frac{x_{ij} - \min x_{ij}}{\max x_{ij} - \min x_{ij}} \quad (20)$$

$$r_{ij} = \frac{\max x_{ij} - x_{ij}}{\max x_{ij} - \min x_{ij}} \quad (21)$$

The total weighted comparability ( $S_i$ ) and total exponential weighted comparability ( $P_i$ ) values for the alternatives are determined within the scope of Equations 22 and 23, respectively.

$$S_i = \sum_{j=1}^n (w_j \times r_{ij}) \quad (22)$$

$$P_i = \sum_{j=1}^n (r_{ij})^{w_j} \quad (23)$$

Thanks to the  $S_i$  ve  $P_i$  values obtained, the triple evaluation scores for each decision alternative are calculated with the help of Equality 24, 25 and 26, respectively.

$$k_{ia} = \frac{P_i + S_i}{\sum_{i=1}^m (P_i + S_i)} \quad (24)$$

$$k_{ib} = \frac{S_i}{\min S_i} + \frac{P_i}{\min P_i} \quad (25)$$

$$k_{ic} = \frac{\lambda(S_i) + (1-\lambda)(P_i)}{(\lambda \max S_i + (1-\lambda) \max P_i)} \quad (26)$$

The  $\lambda$  value in equality 26 can be valued between 0 and 1. It is generally accepted as 0.5 by decision makers. In the last stage of the method, the performance scores expressed  $k_i$  olarak are determined by Equality 27.

$$k_i = (k_{ia} \times k_{ib} \times k_{ic})^{\frac{1}{3}} + (k_{ia} + k_{ib} + k_{ic})^{\frac{1}{3}} \quad (27)$$

Here, the decision alternative with the highest performance score is selected as the best alternative.

## 4. FINDINGS OF RESEARCH

In this part of the study, the findings obtained from MEREC, MARCOS and CoCoSo methods are included. The decision matrix, which is the first stage of all three methods, is shown in Table 3. While creating the decision matrix, the data obtained through Skytrax is brought into matrix format with the help of Equation 1. This decision matrix will be used in common in the methods used in the study.

**Table 3.** Decision Matrix

|            | C1    | C2    | C3    | C4    | C5    | C6    | C7    | C8    | C9    | C10   | C11   |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>BAH</b> | 0,900 | 0,933 | 0,960 | 0,873 | 0,883 | 0,917 | 0,883 | 0,955 | 0,918 | 0,840 | 0,944 |
| <b>GYD</b> | 0,850 | 0,817 | 0,880 | 0,918 | 0,933 | 0,833 | 0,995 | 0,900 | 0,873 | 0,780 | 0,800 |
| <b>NGO</b> | 0,950 | 0,900 | 0,925 | 0,955 | 0,917 | 0,940 | 0,925 | 0,955 | 0,933 | 0,840 | 0,844 |
| <b>DOH</b> | 0,825 | 0,833 | 0,820 | 0,892 | 0,917 | 0,950 | 0,867 | 0,909 | 0,950 | 0,920 | 0,933 |
| <b>HAK</b> | 0,875 | 0,862 | 0,875 | 0,903 | 0,950 | 0,907 | 0,825 | 0,843 | 0,814 | 0,825 | 0,833 |
| <b>HKG</b> | 0,900 | 0,800 | 0,760 | 0,900 | 0,850 | 0,833 | 0,867 | 0,900 | 0,882 | 0,940 | 0,944 |
| <b>HOU</b> | 0,950 | 0,833 | 0,800 | 0,967 | 0,900 | 0,940 | 0,925 | 0,882 | 0,922 | 0,860 | 0,867 |
| <b>IST</b> | 0,925 | 0,867 | 0,860 | 0,900 | 0,858 | 0,950 | 0,833 | 0,909 | 0,882 | 0,900 | 0,856 |
| <b>MUC</b> | 0,888 | 0,837 | 0,813 | 0,954 | 0,933 | 0,928 | 0,842 | 0,895 | 0,908 | 0,917 | 0,878 |
| <b>ROV</b> | 0,775 | 0,817 | 0,900 | 0,882 | 0,867 | 0,920 | 1,000 | 0,918 | 0,922 | 0,840 | 0,822 |
| <b>UIO</b> | 0,900 | 0,933 | 0,920 | 0,892 | 0,933 | 0,820 | 0,900 | 0,882 | 0,870 | 0,860 | 0,844 |
| <b>SLL</b> | 0,850 | 0,850 | 0,850 | 0,900 | 0,958 | 0,883 | 0,950 | 0,882 | 0,889 | 0,820 | 0,800 |
| <b>ICN</b> | 0,850 | 0,808 | 0,830 | 0,958 | 0,867 | 0,967 | 0,950 | 0,755 | 0,929 | 0,950 | 0,878 |
| <b>SHA</b> | 0,725 | 0,793 | 0,390 | 0,782 | 0,887 | 0,868 | 0,778 | 0,864 | 0,752 | 0,860 | 0,844 |
| <b>SZX</b> | 0,875 | 0,843 | 0,800 | 0,909 | 0,883 | 0,871 | 0,864 | 0,873 | 0,773 | 0,814 | 0,800 |
| <b>SIN</b> | 0,913 | 0,867 | 0,850 | 0,925 | 0,954 | 0,963 | 0,850 | 0,941 | 0,965 | 0,920 | 0,875 |
| <b>HND</b> | 0,933 | 0,867 | 0,187 | 0,947 | 0,922 | 0,872 | 0,313 | 0,918 | 0,819 | 0,827 | 0,759 |

#### 4.1. Findings on the MEREC Method

The first step of the MEREC method, the Decision matrix, is shown in Table 3 according to Equation 1. Then, the normalization process of the determined criteria was carried out. Since all of the determined criteria are benefit-oriented, they are normalized with the help of Equality 2 and are included in Table 4. The main purpose of normalization is to remove the differences between units.

**Table 4.** Normalization Process

|            | C1    | C2       | C3    | C4       | C5    | C6    | C7    | C8    | C9    | C10   | C11   |
|------------|-------|----------|-------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>BAH</b> | 0,805 | 0,849    | 0,194 | 0,895    | 0,962 | 0,894 | 0,354 | 0,790 | 0,819 | 0,928 | 0,803 |
| <b>GYD</b> | 0,852 | 0,971    | 0,212 | 0,851    | 0,910 | 0,984 | 0,314 | 0,838 | 0,862 | 1     | 0,949 |
| <b>NGO</b> | 0,763 | 0,881    | 0,201 | 0,819    | 0,927 | 0,872 | 0,338 | 0,790 | 0,806 | 0,928 | 0,899 |
| <b>DOH</b> | 0,878 | 0,951    | 0,227 | 0,876    | 0,927 | 0,863 | 0,361 | 0,829 | 0,791 | 0,847 | 0,813 |
| <b>HAK</b> | 0,828 | 0,920    | 0,213 | 0,866    | 0,894 | 0,904 | 0,379 | 0,894 | 0,924 | 0,945 | 0,911 |
| <b>HKG</b> | 0,805 | 0,991    | 0,245 | 0,868    | 1     | 0,984 | 0,361 | 0,838 | 0,853 | 0,829 | 0,803 |
| <b>HOU</b> | 0,763 | 0,951    | 0,233 | 0,808    | 0,944 | 0,872 | 0,338 | 0,855 | 0,815 | 0,906 | 0,876 |
| <b>IST</b> | 0,783 | 0,915    | 0,217 | 0,868    | 0,990 | 0,863 | 0,375 | 0,829 | 0,853 | 0,866 | 0,887 |
| <b>MUC</b> | 0,816 | 0,948    | 0,229 | 0,819    | 0,910 | 0,883 | 0,372 | 0,842 | 0,828 | 0,850 | 0,865 |
| <b>ROV</b> | 0,935 | 0,971    | 0,207 | 0,886    | 0,980 | 0,891 | 0,313 | 0,821 | 0,815 | 0,928 | 0,923 |
| <b>UIO</b> | 0,805 | 0,849    | 0,202 | 0,876    | 0,910 | 1     | 0,348 | 0,855 | 0,864 | 0,906 | 0,899 |
| <b>SLL</b> | 0,852 | 0,933    | 0,219 | 0,868    | 0,886 | 0,928 | 0,329 | 0,855 | 0,846 | 0,951 | 0,949 |
| <b>ICN</b> | 0,852 | 0,981    | 0,224 | 0,815    | 0,980 | 0,848 | 0,329 | 1     | 0,809 | 0,821 | 0,865 |
| <b>SHA</b> | 1     | 1        | 0,478 | 1        | 0,958 | 0,944 | 0,402 | 0,873 | 1     | 0,906 | 0,899 |
| <b>SZX</b> | 0,828 | 0,941156 | 0,233 | 0,859971 | 0,962 | 0,941 | 0,362 | 0,864 | 0,973 | 0,957 | 0,949 |
| <b>SIN</b> | 0,794 | 0,915    | 0,219 | 0,845    | 0,890 | 0,851 | 0,368 | 0,801 | 0,779 | 0,847 | 0,867 |
| <b>HND</b> | 0,776 | 0,915    | 1     | 0,825    | 0,921 | 0,940 | 1     | 0,821 | 0,919 | 0,943 | 1     |

The overall performance values of the alternatives were calculated with the help of Equation 4 and the  $R_i$  value was obtained. The general performance values obtained in Table 5 are given.

**Table 5.** Overall Performance Value

|            | $R_i$   |            | $R_i$   |
|------------|---------|------------|---------|
| <b>BAH</b> | 0,31278 | <b>ROV</b> | 0,28571 |
| <b>GYD</b> | 0,27912 | <b>UIO</b> | 0,29395 |
| <b>NGO</b> | 0,31827 | <b>SLL</b> | 0,28403 |
| <b>DOH</b> | 0,29815 | <b>ICN</b> | 0,29131 |
| <b>HAK</b> | 0,27472 | <b>SHA</b> | 0,17353 |
| <b>HKG</b> | 0,27920 | <b>SZX</b> | 0,25783 |
| <b>HOU</b> | 0,30028 | <b>SIN</b> | 0,31366 |
| <b>IST</b> | 0,29288 | <b>HND</b> | 0,08827 |
| <b>MUC</b> | 0,29648 |            |         |

The value of  $R_i$  in Table 5 represents the overall performance value of the alternatives. The performance value calculated by eliminating the effect of each criterion  $R'_{ij}$  is included in Table 6 with the help of Equation 5.

**Table 6.** Performance Value with Criterion Effect Eliminated

|            | <b>C1</b> | <b>C2</b> | <b>C3</b> | <b>C4</b> | <b>C5</b> | <b>C6</b> | <b>C7</b> | <b>C8</b> | <b>C9</b> | <b>C10</b> | <b>C11</b> |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| <b>BAH</b> | 0,298     | 0,302     | 0,198     | 0,305     | 0,310     | 0,305     | 0,241     | 0,297     | 0,299     | 0,308      | 0,298      |
| <b>GYD</b> | 0,268     | 0,277     | 0,166     | 0,268     | 0,273     | 0,278     | 0,196     | 0,267     | 0,269     | 0,279      | 0,276      |
| <b>NGO</b> | 0,300     | 0,310     | 0,206     | 0,305     | 0,313     | 0,309     | 0,244     | 0,303     | 0,304     | 0,313      | 0,311      |
| <b>DOH</b> | 0,289     | 0,295     | 0,193     | 0,289     | 0,293     | 0,288     | 0,227     | 0,285     | 0,282     | 0,287      | 0,284      |
| <b>HAK</b> | 0,262     | 0,269     | 0,162     | 0,265     | 0,267     | 0,268     | 0,206     | 0,267     | 0,269     | 0,271      | 0,268      |
| <b>HKG</b> | 0,264     | 0,279     | 0,178     | 0,269     | 0,279     | 0,278     | 0,207     | 0,267     | 0,268     | 0,266      | 0,264      |
| <b>HOU</b> | 0,282     | 0,297     | 0,197     | 0,286     | 0,296     | 0,291     | 0,225     | 0,290     | 0,286     | 0,294      | 0,291      |
| <b>IST</b> | 0,276     | 0,287     | 0,184     | 0,283     | 0,292     | 0,283     | 0,224     | 0,280     | 0,282     | 0,283      | 0,285      |
| <b>MUC</b> | 0,283     | 0,293     | 0,192     | 0,283     | 0,290     | 0,288     | 0,227     | 0,285     | 0,284     | 0,286      | 0,287      |
| <b>ROV</b> | 0,281     | 0,284     | 0,172     | 0,277     | 0,284     | 0,278     | 0,203     | 0,272     | 0,272     | 0,281      | 0,280      |
| <b>UIO</b> | 0,279     | 0,283     | 0,180     | 0,285     | 0,288     | 0,294     | 0,220     | 0,283     | 0,284     | 0,287      | 0,287      |
| <b>SLL</b> | 0,273     | 0,279     | 0,175     | 0,274     | 0,276     | 0,279     | 0,205     | 0,273     | 0,273     | 0,281      | 0,280      |
| <b>ICN</b> | 0,280     | 0,290     | 0,184     | 0,277     | 0,290     | 0,280     | 0,213     | 0,291     | 0,277     | 0,278      | 0,281      |
| <b>SHA</b> | 0,174     | 0,174     | 0,116     | 0,174     | 0,170     | 0,169     | 0,102     | 0,163     | 0,174     | 0,166      | 0,165      |
| <b>SZX</b> | 0,245     | 0,254     | 0,150     | 0,247     | 0,255     | 0,254     | 0,184     | 0,248     | 0,256     | 0,255      | 0,254      |
| <b>SIN</b> | 0,298     | 0,308     | 0,208     | 0,302     | 0,306     | 0,303     | 0,245     | 0,299     | 0,297     | 0,303      | 0,304      |
| <b>HND</b> | 0,067     | 0,081     | 0,088     | 0,072     | 0,081     | 0,083     | 0,088     | 0,072     | 0,081     | 0,083      | 0,088      |

In Table 6, the performances of the alternatives are calculated based on the subtraction of each criterion value separately. The sum of the absolute difference of the values of  $R_i$  and  $R'_{ij}$  calculated by equations 4 and 5 is calculated by the formula in Equation 6 and included in Table 7.



**Table 7.**  $\sum_{i=1}^m |R'_{ij} - R_i|$  Calculation of Value

|            | C1    | C2    | C3    | C4    | C5    | C6    | C7    | C8    | C9    | C10   | C11   |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>BAH</b> | 0,014 | 0,011 | 0,115 | 0,007 | 0,003 | 0,007 | 0,071 | 0,016 | 0,013 | 0,005 | 0,015 |
| <b>GYD</b> | 0,011 | 0,002 | 0,113 | 0,011 | 0,006 | 0,001 | 0,083 | 0,012 | 0,010 | 0,000 | 0,004 |
| <b>NGO</b> | 0,018 | 0,008 | 0,112 | 0,013 | 0,005 | 0,009 | 0,074 | 0,016 | 0,014 | 0,005 | 0,007 |
| <b>DOH</b> | 0,009 | 0,003 | 0,105 | 0,009 | 0,005 | 0,010 | 0,071 | 0,013 | 0,016 | 0,011 | 0,014 |
| <b>HAK</b> | 0,013 | 0,006 | 0,113 | 0,010 | 0,008 | 0,007 | 0,069 | 0,008 | 0,005 | 0,004 | 0,006 |
| <b>HKG</b> | 0,015 | 0,001 | 0,102 | 0,010 | 0,000 | 0,001 | 0,073 | 0,012 | 0,011 | 0,013 | 0,015 |
| <b>HOU</b> | 0,018 | 0,003 | 0,103 | 0,014 | 0,004 | 0,009 | 0,076 | 0,011 | 0,014 | 0,007 | 0,009 |
| <b>IST</b> | 0,017 | 0,006 | 0,109 | 0,010 | 0,001 | 0,010 | 0,069 | 0,013 | 0,011 | 0,010 | 0,008 |
| <b>MUC</b> | 0,014 | 0,004 | 0,105 | 0,014 | 0,006 | 0,008 | 0,069 | 0,012 | 0,013 | 0,011 | 0,010 |
| <b>ROV</b> | 0,005 | 0,002 | 0,114 | 0,008 | 0,001 | 0,008 | 0,083 | 0,014 | 0,014 | 0,005 | 0,005 |
| <b>UIO</b> | 0,015 | 0,011 | 0,114 | 0,009 | 0,006 | 0,000 | 0,074 | 0,011 | 0,010 | 0,007 | 0,007 |
| <b>SLL</b> | 0,011 | 0,005 | 0,110 | 0,010 | 0,008 | 0,005 | 0,079 | 0,011 | 0,011 | 0,003 | 0,004 |
| <b>ICN</b> | 0,011 | 0,001 | 0,107 | 0,014 | 0,001 | 0,011 | 0,078 | 0,000 | 0,014 | 0,013 | 0,010 |
| <b>SHA</b> | 0,000 | 0,000 | 0,058 | 0,000 | 0,003 | 0,004 | 0,072 | 0,010 | 0,000 | 0,007 | 0,008 |
| <b>SZX</b> | 0,013 | 0,004 | 0,108 | 0,011 | 0,003 | 0,004 | 0,074 | 0,010 | 0,002 | 0,003 | 0,004 |
| <b>SIN</b> | 0,015 | 0,006 | 0,106 | 0,011 | 0,008 | 0,011 | 0,069 | 0,015 | 0,017 | 0,011 | 0,009 |
| <b>HND</b> | 0,021 | 0,007 | 0,000 | 0,016 | 0,007 | 0,005 | 0,000 | 0,016 | 0,007 | 0,005 | 0,000 |

The sum of the absolute deviations is calculated in Table 7. With the help of these obtained values, the weights of the criteria are calculated. The absolute difference ( $E_j$ ) calculated in Table 6 and the weight values ( $W_j$ ) for the criteria were determined using Equation 7 and are shown in Table 8.

**Table 8.** Weight Ratings of Criteria

|       | C1    | C2    | C3    | C4    | C5    | C6    | C7    | C8    | C9    | C10   | C11   |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| $E_j$ | 0,220 | 0,080 | 1,692 | 0,176 | 0,075 | 0,112 | 1,183 | 0,197 | 0,183 | 0,120 | 0,135 |
| $W_j$ | 0,052 | 0,019 | 0,405 | 0,042 | 0,018 | 0,026 | 0,283 | 0,047 | 0,043 | 0,028 | 0,032 |

In Table 8, the weights of the criteria used in the study are shared. The criterion weights represent the importance levels of the criteria. In order to determine the importance levels of the criteria, their values are sorted from large to small. C3 (immigration services) was the most important criterion among the criteria with 0.405 when the  $W_j$  values obtained were examined,. It is seen that the criterion with the least importance rating is C5 (arrival services). If we list the criteria according to their importance; Immigration services, transfer passenger services, transportation services, terminal comfort level, terminal facilities, signs, food and beverage, shopping facilities, departure services, security screening and arrival services.

#### 4.2. Findings on the MARCOS Method

The creation of the decision matrix, which is the first step of the method, is carried out with the help of Equation 1 and the decision matrix is included in Table 3. The expanded decision matrix, which is created by adding AI and AAI rows under the decision matrix, is created in Equation 8 format. The values of AI and AAI are calculated with the help of Equations 8 and 9. The expanded decision matrix is available in Table 9.

**Table 9.** Expanded Decision Matrix

|            | C1           | C2           | C3           | C4           | C5           | C6           | C7           | C8           | C9           | C10          | C11          |
|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>BAH</b> | 0,900        | 0,933        | 0,960        | 0,873        | 0,883        | 0,917        | 0,883        | 0,955        | 0,918        | 0,840        | 0,944        |
| <b>GYD</b> | 0,850        | 0,817        | 0,880        | 0,918        | 0,933        | 0,833        | 0,995        | 0,900        | 0,873        | 0,780        | 0,800        |
| <b>NGO</b> | 0,950        | 0,900        | 0,925        | 0,955        | 0,917        | 0,940        | 0,925        | 0,955        | 0,933        | 0,840        | 0,844        |
| <b>DOH</b> | 0,825        | 0,833        | 0,820        | 0,892        | 0,917        | 0,950        | 0,867        | 0,909        | 0,950        | 0,920        | 0,933        |
| <b>HAK</b> | 0,875        | 0,862        | 0,875        | 0,903        | 0,950        | 0,907        | 0,825        | 0,843        | 0,814        | 0,825        | 0,833        |
| <b>HKG</b> | 0,900        | 0,800        | 0,760        | 0,900        | 0,850        | 0,833        | 0,867        | 0,900        | 0,882        | 0,940        | 0,944        |
| <b>HOU</b> | 0,950        | 0,833        | 0,800        | 0,967        | 0,900        | 0,940        | 0,925        | 0,882        | 0,922        | 0,860        | 0,867        |
| <b>IST</b> | 0,925        | 0,867        | 0,860        | 0,900        | 0,858        | 0,950        | 0,833        | 0,909        | 0,882        | 0,900        | 0,856        |
| <b>MUC</b> | 0,888        | 0,837        | 0,813        | 0,954        | 0,933        | 0,928        | 0,842        | 0,895        | 0,908        | 0,917        | 0,878        |
| <b>ROV</b> | 0,775        | 0,817        | 0,900        | 0,882        | 0,867        | 0,920        | 1,000        | 0,918        | 0,922        | 0,840        | 0,822        |
| <b>UIO</b> | 0,900        | 0,933        | 0,920        | 0,892        | 0,933        | 0,820        | 0,900        | 0,882        | 0,870        | 0,860        | 0,844        |
| <b>SLL</b> | 0,850        | 0,850        | 0,850        | 0,900        | 0,958        | 0,883        | 0,950        | 0,882        | 0,889        | 0,820        | 0,800        |
| <b>ICN</b> | 0,850        | 0,808        | 0,830        | 0,958        | 0,867        | 0,967        | 0,950        | 0,755        | 0,929        | 0,950        | 0,878        |
| <b>SHA</b> | 0,725        | 0,793        | 0,390        | 0,782        | 0,887        | 0,868        | 0,778        | 0,864        | 0,752        | 0,860        | 0,844        |
| <b>SZX</b> | 0,875        | 0,843        | 0,800        | 0,909        | 0,883        | 0,871        | 0,864        | 0,873        | 0,773        | 0,814        | 0,800        |
| <b>SIN</b> | 0,913        | 0,867        | 0,850        | 0,925        | 0,954        | 0,963        | 0,850        | 0,941        | 0,965        | 0,920        | 0,875        |
| <b>HND</b> | 0,933        | 0,867        | 0,187        | 0,947        | 0,922        | 0,872        | 0,313        | 0,918        | 0,819        | 0,827        | 0,759        |
| <b>AI</b>  | <b>0,950</b> | <b>0,933</b> | <b>0,960</b> | <b>0,967</b> | <b>0,958</b> | <b>0,967</b> | <b>1,000</b> | <b>0,955</b> | <b>0,965</b> | <b>0,950</b> | <b>0,944</b> |
| <b>AAI</b> | <b>0,725</b> | <b>0,793</b> | <b>0,187</b> | <b>0,782</b> | <b>0,850</b> | <b>0,820</b> | <b>0,313</b> | <b>0,755</b> | <b>0,752</b> | <b>0,780</b> | <b>0,759</b> |

The extended decision matrix given in Table 9 is formed by adding ideal (AI) and anti ideal (AAI) solution values to the decision matrix. The normalization process is carried out according to the benefit and cost direction over the expanded decision matrix obtained. Since the determined criteria are beneficial, the normalization process was carried out with Equality 11. The normalized decision matrix is shown in Table 10.

**Table 10.** Normalized Decision Matrix

|            | C1    | C2    | C3    | C4    | C5    | C6    | C7    | C8    | C9    | C10   | C11   |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>BAH</b> | 0,947 | 1,000 | 1,000 | 0,903 | 0,922 | 0,948 | 0,883 | 1,000 | 0,952 | 0,884 | 1,000 |
| <b>GYD</b> | 0,895 | 0,875 | 0,917 | 0,950 | 0,974 | 0,862 | 0,995 | 0,943 | 0,905 | 0,821 | 0,847 |
| <b>NGO</b> | 1,000 | 0,964 | 0,964 | 0,987 | 0,957 | 0,972 | 0,925 | 1,000 | 0,967 | 0,884 | 0,894 |
| <b>DOH</b> | 0,868 | 0,893 | 0,854 | 0,922 | 0,957 | 0,983 | 0,867 | 0,952 | 0,985 | 0,968 | 0,988 |
| <b>HAK</b> | 0,921 | 0,923 | 0,911 | 0,934 | 0,991 | 0,938 | 0,825 | 0,883 | 0,844 | 0,868 | 0,882 |
| <b>HKG</b> | 0,947 | 0,857 | 0,792 | 0,931 | 0,887 | 0,862 | 0,867 | 0,943 | 0,914 | 0,989 | 1,000 |
| <b>HOU</b> | 1,000 | 0,893 | 0,833 | 1,000 | 0,939 | 0,972 | 0,925 | 0,924 | 0,956 | 0,905 | 0,918 |
| <b>IST</b> | 0,974 | 0,929 | 0,896 | 0,931 | 0,896 | 0,983 | 0,833 | 0,952 | 0,914 | 0,947 | 0,906 |
| <b>MUC</b> | 0,934 | 0,896 | 0,846 | 0,987 | 0,974 | 0,960 | 0,842 | 0,938 | 0,941 | 0,965 | 0,929 |
| <b>ROV</b> | 0,816 | 0,875 | 0,938 | 0,912 | 0,904 | 0,952 | 1,000 | 0,962 | 0,956 | 0,884 | 0,871 |
| <b>UIO</b> | 0,947 | 1,000 | 0,958 | 0,922 | 0,974 | 0,848 | 0,900 | 0,924 | 0,902 | 0,905 | 0,894 |
| <b>SLL</b> | 0,895 | 0,911 | 0,885 | 0,931 | 1,000 | 0,914 | 0,950 | 0,924 | 0,921 | 0,863 | 0,847 |
| <b>ICN</b> | 0,895 | 0,866 | 0,865 | 0,991 | 0,904 | 1,000 | 0,950 | 0,790 | 0,963 | 1,000 | 0,929 |
| <b>SHA</b> | 0,763 | 0,850 | 0,406 | 0,809 | 0,925 | 0,898 | 0,778 | 0,905 | 0,780 | 0,905 | 0,894 |
| <b>SZX</b> | 0,921 | 0,903 | 0,833 | 0,940 | 0,922 | 0,901 | 0,864 | 0,914 | 0,801 | 0,857 | 0,847 |
| <b>SIN</b> | 0,961 | 0,929 | 0,885 | 0,957 | 0,996 | 0,996 | 0,850 | 0,986 | 1,000 | 0,968 | 0,926 |
| <b>HND</b> | 0,982 | 0,929 | 0,194 | 0,980 | 0,962 | 0,902 | 0,313 | 0,962 | 0,849 | 0,870 | 0,804 |
| <b>AI</b>  | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| <b>AAI</b> | 0,763 | 0,850 | 0,194 | 0,809 | 0,887 | 0,848 | 0,313 | 0,790 | 0,780 | 0,821 | 0,804 |

In Table 10, the values in the expanded decision matrix are standardized to take values in the range of [0,1]. After the normalization process, a weighted decision matrix is created with the weights of the criteria determined by the MEREC method. The weighted decision matrix ( $v_{ij}$ ) is calculated with Equation 13. The weighted decision matrix is shown in Table 11.

**Table 11.** Weighted Decision Matrix

|                         | C1           | C2           | C3           | C4           | C5           | C6           | C7           | C8           | C9           | C10          | C11          |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>BAH</b>              | 0,050        | 0,019        | 0,405        | 0,038        | 0,017        | 0,025        | 0,250        | 0,047        | 0,042        | 0,025        | 0,032        |
| <b>GYD</b>              | 0,047        | 0,017        | 0,371        | 0,040        | 0,018        | 0,023        | 0,282        | 0,045        | 0,040        | 0,024        | 0,027        |
| <b>NGO</b>              | 0,053        | 0,019        | 0,390        | 0,042        | 0,017        | 0,026        | 0,262        | 0,047        | 0,042        | 0,025        | 0,029        |
| <b>DOH</b>              | 0,046        | 0,017        | 0,346        | 0,039        | 0,017        | 0,026        | 0,246        | 0,045        | 0,043        | 0,028        | 0,032        |
| <b>HAK</b>              | 0,049        | 0,018        | 0,369        | 0,039        | 0,018        | 0,025        | 0,234        | 0,042        | 0,037        | 0,025        | 0,029        |
| <b>HKG</b>              | 0,050        | 0,017        | 0,321        | 0,039        | 0,016        | 0,023        | 0,246        | 0,045        | 0,040        | 0,028        | 0,032        |
| <b>HOU</b>              | 0,053        | 0,017        | 0,338        | 0,042        | 0,017        | 0,026        | 0,262        | 0,044        | 0,042        | 0,026        | 0,030        |
| <b>IST</b>              | 0,051        | 0,018        | 0,363        | 0,039        | 0,016        | 0,026        | 0,236        | 0,045        | 0,040        | 0,027        | 0,029        |
| <b>MUC</b>              | 0,049        | 0,017        | 0,343        | 0,042        | 0,018        | 0,026        | 0,238        | 0,044        | 0,041        | 0,028        | 0,030        |
| <b>ROV</b>              | 0,043        | 0,017        | 0,380        | 0,039        | 0,016        | 0,026        | 0,283        | 0,046        | 0,042        | 0,025        | 0,028        |
| <b>UIO</b>              | 0,050        | 0,019        | 0,388        | 0,039        | 0,018        | 0,023        | 0,255        | 0,044        | 0,040        | 0,026        | 0,029        |
| <b>SLL</b>              | 0,047        | 0,018        | 0,359        | 0,039        | 0,018        | 0,025        | 0,269        | 0,044        | 0,040        | 0,025        | 0,027        |
| <b>ICN</b>              | 0,047        | 0,017        | 0,350        | 0,042        | 0,016        | 0,027        | 0,269        | 0,037        | 0,042        | 0,029        | 0,030        |
| <b>SHA</b>              | 0,040        | 0,016        | 0,165        | 0,034        | 0,017        | 0,024        | 0,220        | 0,043        | 0,034        | 0,026        | 0,029        |
| <b>SZX</b>              | 0,049        | 0,017        | 0,338        | 0,040        | 0,017        | 0,024        | 0,245        | 0,043        | 0,035        | 0,025        | 0,027        |
| <b>SIN</b>              | 0,051        | 0,018        | 0,359        | 0,040        | 0,018        | 0,027        | 0,241        | 0,047        | 0,044        | 0,028        | 0,030        |
| <b>HND</b>              | 0,052        | 0,018        | 0,079        | 0,041        | 0,017        | 0,024        | 0,089        | 0,046        | 0,037        | 0,025        | 0,026        |
| <b>AI</b>               | 0,053        | 0,019        | 0,405        | 0,042        | 0,018        | 0,027        | 0,283        | 0,047        | 0,044        | 0,029        | 0,032        |
| <b>AAI</b>              | 0,040        | 0,016        | 0,079        | 0,034        | 0,016        | 0,023        | 0,089        | 0,037        | 0,034        | 0,024        | 0,026        |
| <b><math>W_j</math></b> | <b>0,053</b> | <b>0,019</b> | <b>0,405</b> | <b>0,042</b> | <b>0,018</b> | <b>0,027</b> | <b>0,283</b> | <b>0,047</b> | <b>0,044</b> | <b>0,029</b> | <b>0,032</b> |

Equations 14, 15 and 16 were used to calculate the degree of utility for the alternatives, and Equation 17 was used for calculating the utility function. According to the ideal solution, the utility function was calculated with Equation 18 and the distance to the non-ideal solution was calculated with Equation 19. The degree of utility, the utility functions, the distance to the ideal solution and the distance to the non-ideal solution are shown in Table 12.

**Table 12.**  $S_i, K_i^-, K_i^+, f(K_i^-), f(K_i^+), f(K_i)$  Calculation of Values

|            | $S_i$ | $K_i^-$ | $K_i^+$ | $f(K_i^-)$ | $f(K_i^+)$ | $f(K_i)$ |
|------------|-------|---------|---------|------------|------------|----------|
| <b>BAH</b> | 0,952 | 2,275   | 0,952   | 3,275      | 1,952      | 5,603    |
| <b>GYD</b> | 0,934 | 2,231   | 0,934   | 3,256      | 1,933      | 5,543    |
| <b>NGO</b> | 0,953 | 2,278   | 0,953   | 3,276      | 1,953      | 5,607    |
| <b>DOH</b> | 0,885 | 2,116   | 0,885   | 3,205      | 1,882      | 5,385    |
| <b>HAK</b> | 0,884 | 2,114   | 0,884   | 3,204      | 1,881      | 5,381    |
| <b>HKG</b> | 0,857 | 2,048   | 0,857   | 3,175      | 1,852      | 5,291    |
| <b>HOU</b> | 0,896 | 2,142   | 0,896   | 3,217      | 1,894      | 5,421    |
| <b>IST</b> | 0,892 | 2,132   | 0,892   | 3,212      | 1,889      | 5,406    |
| <b>MUC</b> | 0,877 | 2,095   | 0,877   | 3,196      | 1,873      | 5,356    |
| <b>ROV</b> | 0,945 | 2,258   | 0,945   | 3,267      | 1,944      | 5,579    |
| <b>UIO</b> | 0,930 | 2,223   | 0,930   | 3,252      | 1,929      | 5,532    |
| <b>SLL</b> | 0,911 | 2,177   | 0,911   | 3,232      | 1,909      | 5,469    |
| <b>ICN</b> | 0,907 | 2,168   | 0,907   | 3,228      | 1,905      | 5,456    |
| <b>SHA</b> | 0,649 | 1,550   | 0,649   | 2,956      | 1,633      | 4,608    |
| <b>SZX</b> | 0,859 | 2,054   | 0,859   | 3,178      | 1,855      | 5,299    |
| <b>SIN</b> | 0,902 | 2,155   | 0,902   | 3,222      | 1,899      | 5,438    |
| <b>HND</b> | 0,454 | 1,085   | 0,454   | 2,752      | 1,429      | 3,974    |
| <b>AI</b>  | 1,000 | 2,390   | 1,000   |            |            |          |
| <b>AAI</b> | 0,418 | 1,000   | 0,418   |            |            |          |

The value of  $f(K_i)$  calculated with the help of equation 17 determines the order of alternatives according to the utility functions. The alternative with the highest value is determined as the most preferred alternative. With a value of 5.607, NGO (Chubu Centrair Airport) is a more preferable airport compared to other alternatives in terms of service quality. The benefit value is determined as HND (Tokyo Haneda Airport), which is further behind than other alternatives. According to the MARCOS method, the ranking of alternative airports is as follows; NGO, BAH, ROV, GYD, UIO, SLL, ICN, SIN, HOU, IST, DOH, HAK, MUC, SZX, HKG, SHA and HND.

**4.3. Findings on the CoCoSo Method**

The decision matrix, which is the first step of the CoCoSo method, was created with the help of Equation 1 in Table 3. After the decision matrix is created, Equation 20 is used for the normalization process and is included in Table 13.

**Table 13.** Normalization Process

|            | C1    | C2    | C3    | C4    | C5    | C6    | C7    | C8    | C9    | C10   | C11   |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>BAH</b> | 0,778 | 1,000 | 1,000 | 0,492 | 0,308 | 0,659 | 0,830 | 1,000 | 0,781 | 0,353 | 1,000 |
| <b>GYD</b> | 0,556 | 0,167 | 0,897 | 0,738 | 0,769 | 0,091 | 0,993 | 0,727 | 0,567 | 0,000 | 0,220 |
| <b>NGO</b> | 1,000 | 0,762 | 0,955 | 0,934 | 0,616 | 0,818 | 0,891 | 1,000 | 0,852 | 0,353 | 0,460 |
| <b>DOH</b> | 0,444 | 0,286 | 0,819 | 0,594 | 0,616 | 0,886 | 0,806 | 0,773 | 0,931 | 0,824 | 0,940 |
| <b>HAK</b> | 0,667 | 0,488 | 0,890 | 0,653 | 0,923 | 0,591 | 0,745 | 0,443 | 0,290 | 0,265 | 0,400 |
| <b>HKG</b> | 0,778 | 0,048 | 0,741 | 0,639 | 0,000 | 0,091 | 0,806 | 0,727 | 0,610 | 0,941 | 1,000 |
| <b>HOU</b> | 1,000 | 0,286 | 0,793 | 1,000 | 0,462 | 0,818 | 0,891 | 0,636 | 0,800 | 0,471 | 0,580 |
| <b>IST</b> | 0,889 | 0,524 | 0,871 | 0,639 | 0,077 | 0,886 | 0,757 | 0,773 | 0,610 | 0,706 | 0,520 |
| <b>MUC</b> | 0,722 | 0,310 | 0,809 | 0,932 | 0,769 | 0,738 | 0,769 | 0,705 | 0,731 | 0,804 | 0,640 |
| <b>ROV</b> | 0,222 | 0,167 | 0,922 | 0,541 | 0,154 | 0,682 | 1,000 | 0,818 | 0,800 | 0,353 | 0,340 |
| <b>UIO</b> | 0,778 | 1,000 | 0,948 | 0,594 | 0,769 | 0,000 | 0,854 | 0,636 | 0,554 | 0,471 | 0,460 |
| <b>SLL</b> | 0,556 | 0,405 | 0,858 | 0,639 | 1,000 | 0,431 | 0,927 | 0,636 | 0,643 | 0,235 | 0,220 |
| <b>ICN</b> | 0,556 | 0,107 | 0,832 | 0,955 | 0,154 | 1,000 | 0,927 | 0,000 | 0,833 | 1,000 | 0,640 |
| <b>SHA</b> | 0,000 | 0,000 | 0,263 | 0,000 | 0,339 | 0,329 | 0,676 | 0,547 | 0,000 | 0,471 | 0,460 |
| <b>SZX</b> | 0,667 | 0,354 | 0,793 | 0,689 | 0,307 | 0,350 | 0,801 | 0,591 | 0,096 | 0,202 | 0,220 |
| <b>SIN</b> | 0,833 | 0,524 | 0,858 | 0,775 | 0,962 | 0,971 | 0,782 | 0,932 | 1,000 | 0,824 | 0,625 |
| <b>HND</b> | 0,926 | 0,524 | 0,000 | 0,895 | 0,667 | 0,356 | 0,000 | 0,818 | 0,312 | 0,275 | 0,000 |

Equation 22 is used for the total weighted comparability ( $S_i$ ) values of the alternatives, and the ( $S_i$ ) values are shown in Table 14.

**Table 14.** Total Weighted Comparability ( $S_i$ ) Values

|            | C1    | C2    | C3    | C4    | C5    | C6    | C7    | C8    | C9    | C10   | C11   | $S_i$ |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>BAH</b> | 0,040 | 0,019 | 0,405 | 0,020 | 0,005 | 0,017 | 0,235 | 0,047 | 0,034 | 0,010 | 0,032 | 0,868 |
| <b>GYD</b> | 0,029 | 0,003 | 0,363 | 0,031 | 0,013 | 0,002 | 0,281 | 0,034 | 0,024 | 0     | 0,007 | 0,790 |
| <b>NGO</b> | 0,052 | 0,014 | 0,386 | 0,039 | 0,011 | 0,021 | 0,252 | 0,047 | 0,037 | 0,010 | 0,014 | 0,888 |
| <b>DOH</b> | 0,023 | 0,005 | 0,331 | 0,025 | 0,011 | 0,023 | 0,228 | 0,036 | 0,040 | 0,023 | 0,030 | 0,780 |
| <b>HAK</b> | 0,035 | 0,009 | 0,360 | 0,027 | 0,016 | 0,015 | 0,211 | 0,021 | 0,012 | 0,007 | 0,012 | 0,730 |
| <b>HKG</b> | 0,040 | 0,009 | 0,300 | 0,027 | 0     | 0,002 | 0,228 | 0,034 | 0,026 | 0,027 | 0,032 | 0,720 |
| <b>HOU</b> | 0,052 | 0,005 | 0,321 | 0,042 | 0,008 | 0,021 | 0,252 | 0,030 | 0,035 | 0,013 | 0,018 | 0,802 |
| <b>IST</b> | 0,046 | 0,010 | 0,352 | 0,027 | 0,001 | 0,023 | 0,214 | 0,036 | 0,026 | 0,020 | 0,016 | 0,776 |
| <b>MUC</b> | 0,038 | 0,005 | 0,327 | 0,039 | 0,013 | 0,019 | 0,217 | 0,033 | 0,032 | 0,023 | 0,020 | 0,772 |
| <b>ROV</b> | 0,011 | 0,003 | 0,373 | 0,022 | 0,002 | 0,018 | 0,283 | 0,038 | 0,035 | 0,010 | 0,010 | 0,810 |
| <b>UIO</b> | 0,040 | 0,019 | 0,384 | 0,025 | 0,013 | 0     | 0,242 | 0,030 | 0,024 | 0,013 | 0,014 | 0,808 |
| <b>SLL</b> | 0,029 | 0,007 | 0,347 | 0,027 | 0,018 | 0,011 | 0,262 | 0,030 | 0,028 | 0,006 | 0,007 | 0,776 |
| <b>ICN</b> | 0,029 | 0,002 | 0,337 | 0,040 | 0,002 | 0,026 | 0,262 | 0     | 0,036 | 0,028 | 0,020 | 0,787 |
| <b>SHA</b> | 0     | 0     | 0,106 | 0     | 0,006 | 0,008 | 0,191 | 0,025 | 0     | 0,013 | 0,014 | 0,367 |
| <b>SZX</b> | 0,035 | 0,006 | 0,321 | 0,029 | 0,005 | 0,009 | 0,227 | 0,027 | 0,004 | 0,005 | 0,007 | 0,679 |
| <b>SIN</b> | 0,043 | 0,010 | 0,347 | 0,032 | 0,017 | 0,026 | 0,221 | 0,044 | 0,043 | 0,023 | 0,020 | 0,831 |
| <b>HND</b> | 0,048 | 0,010 | 0     | 0,037 | 0,012 | 0,009 | 0     | 0,038 | 0,013 | 0,007 | 0     | 0,178 |

Equation 23 was used to calculate the total exponentially weighted comparability  $P_i$  values and  $P_i$  values were included in Table 15.

**Table 15.** Total Exponentially Weighted Comparability ( $P_i$ ) Values

|            | C1    | C2    | C3    | C4    | C5    | C6    | C7    | C8    | C9    | C10   | C11   | $P_i$ |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>BAH</b> | 0,986 | 1     | 1     | 0,970 | 0,978 | 0,988 | 0,948 | 1     | 0,989 | 0,970 | 1     | 10,83 |
| <b>GYD</b> | 0,969 | 0,966 | 0,956 | 0,987 | 0,995 | 0,937 | 0,997 | 0,985 | 0,975 | 0     | 0,952 | 9,723 |
| <b>NGO</b> | 1     | 0,994 | 0,981 | 0,997 | 0,991 | 0,994 | 0,967 | 1     | 0,993 | 0,970 | 0,975 | 10,86 |
| <b>DOH</b> | 0,958 | 0,976 | 0,922 | 0,978 | 0,991 | 0,996 | 0,940 | 0,987 | 0,996 | 0,994 | 0,997 | 10,74 |
| <b>HAK</b> | 0,978 | 0,986 | 0,953 | 0,982 | 0,998 | 0,985 | 0,920 | 0,962 | 0,947 | 0,962 | 0,970 | 10,64 |
| <b>HKG</b> | 0,986 | 0,943 | 0,885 | 0,981 | 0     | 0,937 | 0,940 | 0,985 | 0,978 | 0,998 | 1     | 9,637 |
| <b>HOU</b> | 1     | 0,976 | 0,910 | 1     | 0,986 | 0,994 | 0,967 | 0,978 | 0,990 | 0,978 | 0,982 | 10,76 |
| <b>IST</b> | 0,993 | 0,987 | 0,945 | 0,981 | 0,954 | 0,996 | 0,924 | 0,987 | 0,978 | 0,990 | 0,979 | 10,71 |
| <b>MUC</b> | 0,982 | 0,977 | 0,917 | 0,997 | 0,995 | 0,991 | 0,928 | 0,983 | 0,986 | 0,993 | 0,985 | 10,74 |
| <b>ROV</b> | 0,923 | 0,966 | 0,967 | 0,974 | 0,966 | 0,989 | 1     | 0,990 | 0,990 | 0,970 | 0,965 | 10,70 |
| <b>UIO</b> | 0,986 | 0,999 | 0,978 | 0,978 | 0,995 | 0     | 0,956 | 0,978 | 0,974 | 0,978 | 0,975 | 9,802 |
| <b>SLL</b> | 0,969 | 0,982 | 0,939 | 0,981 | 1     | 0,977 | 0,978 | 0,978 | 0,980 | 0,959 | 0,952 | 10,70 |
| <b>ICN</b> | 0,969 | 0,957 | 0,928 | 0,998 | 0,966 | 1     | 0,978 | 0     | 0,992 | 1     | 0,985 | 9,776 |
| <b>SHA</b> | 0     | 0     | 0,581 | 0     | 0,980 | 0,970 | 0,895 | 0,971 | 0     | 0,978 | 0,975 | 6,353 |
| <b>SZX</b> | 0,978 | 0,980 | 0,910 | 0,984 | 0,978 | 0,972 | 0,939 | 0,975 | 0,902 | 0,954 | 0,952 | 10,52 |
| <b>SIN</b> | 0,990 | 0,987 | 0,939 | 0,989 | 0,999 | 0,999 | 0,932 | 0,996 | 1     | 0,994 | 0,984 | 10,81 |
| <b>HND</b> | 0,995 | 0,987 | 0     | 0,995 | 0,992 | 0,972 | 0     | 0,990 | 0,950 | 0,963 | 0     | 7,848 |

After determining the  $S_i$  and  $P_i$  values, the values of  $k_{ia}$ ,  $k_{ib}$  and  $k_{ic}$ , which are the triple evaluation scores for each alternative, are calculated through Equality 24, 25 and 26, respectively. The performance score ( $k_i$ ) is calculated with the values obtained from the triple evaluation scores. The triple evaluation and performance scores are shown in Table 16.

**Table 16.** Triple Evaluation and Performance Scores

|            | $k_{ia}$ | $k_{ib}$ | $k_{ic}$ | $k_i$ |
|------------|----------|----------|----------|-------|
| <b>BAH</b> | 0,064    | 6,568    | 0,996    | 2,681 |
| <b>GYD</b> | 0,057    | 5,957    | 0,894    | 2,405 |
| <b>NGO</b> | 0,064    | 6,686    | 1,000    | 2,726 |
| <b>DOH</b> | 0,063    | 6,060    | 0,980    | 2,492 |
| <b>HAK</b> | 0,062    | 5,766    | 0,968    | 2,381 |
| <b>HKG</b> | 0,056    | 5,551    | 0,881    | 2,255 |
| <b>HOU</b> | 0,063    | 6,183    | 0,984    | 2,538 |
| <b>IST</b> | 0,063    | 6,036    | 0,978    | 2,482 |
| <b>MUC</b> | 0,063    | 6,013    | 0,979    | 2,475 |
| <b>ROV</b> | 0,063    | 6,224    | 0,980    | 2,550 |
| <b>UIO</b> | 0,058    | 6,067    | 0,903    | 2,448 |
| <b>SLL</b> | 0,063    | 6,029    | 0,976    | 2,478 |
| <b>ICN</b> | 0,058    | 5,944    | 0,899    | 2,403 |
| <b>SHA</b> | 0,037    | 3,056    | 0,572    | 1,243 |
| <b>SZX</b> | 0,061    | 5,461    | 0,954    | 2,264 |
| <b>SIN</b> | 0,063    | 6,354    | 0,991    | 2,602 |
| <b>HND</b> | 0,044    | 2,235    | 0,683    | 1,010 |

Performance values are calculated in Table 16. The alternative with the highest  $k_i$  value is determined as the airport with the highest service quality. When the performance values calculated with the help of triple evaluation scores were examined, it was determined that the airport with the best performance in terms of service quality was NGO, and the airport that remained in the background compared to the others was HND.

The ranking obtained according to the CoCoSo method is as follows; NGO, BAH, SIN, ROV, HOU, DOH, IST, SLL, MUC, UIO, GYD, ICN, HAK, SZX, HKG, SHA and HND.

## 5. CONCLUSION

Air transport has been opened to full competition with liberalization movements. The intense competitive environment has revealed the need to focus on the quality of services provided in the aviation sector. The fact that air transportation is a fast, safe and comfortable option has increased passenger demand day by day and the quality of services provided to passengers in both airlines and airports has become the focal point.

The service offered to passengers traveling by air starts from the transportation of the passengers to the airport and ends when they reach the destination. In this process, transportation to the airport and the services to be provided during the time spent by the passengers in the airport will increase passenger satisfaction. However, the quality of services provided to passengers may not be the same for every passenger. The reason for this is; it is about the suitability of the service provided to the passengers with the expectations of the passengers and the extent to which it will overlap. In this context, in recent years, in attempts to improve the quality of service, importance has been attached to the experience of passengers during air travel.

The concept of service is difficult to measure and evaluate due to the fact that it is abstract and is perceived differently by each passenger. Within the scope of this study, it is aimed to measure the quality of service provided to passengers at airports. Analysis was performed with MCDM methods that enable the evaluation of multiple subjective or objective criteria. Thanks to the MCDM methods, it is possible to determine the importance levels of the factors affecting the quality of service at the airports and to rank the airports included in the analysis according to the quality of service.

11 different criteria that are thought to play a role in the perception of services within 17 airports and terminals that have already managed to receive five stars and have come to the forefront under the heading of service quality have been identified. Multi-criteria decision-making methods were used for the importance of the criteria and the ranking of alternative airports. In the study where single weighting and sequencing were made with two different methods; MEREC method was used for weighting, MARCOS and CoCoSo methods were used for sequencing.

The importance of the criteria affecting the quality of service is determined with the MEREC method as a result of the analysis, the service quality factors that are given importance to passengers; immigration services, transfer passenger services and transportation. It was determined that the least important criterion was arrival services.

The airport with the best service quality was determined by integrating the service quality criterion weights determined as a result of the MEREC method into MARCOS and CoCoSo method. According to the results of both methods, the airport with the best service quality is Chubi Centrair Airport, while the airport that is in the background in terms of service quality is Tokyo Haneda Airport.

When the results of the MARCOS method were examined, it was determined that Chubi Centrair Airport was the airport that offered the most successful service quality. The airports following the ranking are; Bahrain International Airport is located in Platov International Airport Rostov. The airport that was identified as the most unsuccessful in terms of service quality is Tokyo Haneda Airport. According to the findings obtained by the CoCoSo method; Similar to the MARCOS method, the airport with the best service quality is Chubi Centrair Airport. The other most successful airports in the relevant performance ranking are; Bahrain International Airport and Singapore Changi Airport. The last airport in the last place was determined as Tokyo Haneda Airport, again in a manner similar to the findings of the MARCOS method.

In future studies, the importance of the criteria can be re-evaluated by using objective and subjective weighting methods. Ranking studies involving the inclusion of different multi-criteria decision-making techniques in the analysis and the comparison of business performances can be discussed.

## REFERENCES

- AKGÜL, Yusuf (2021), “*Borsa İstanbul’da İşlem Gören Ticari Bankaların Finansal Performansının Bütünleşik CRITIC - CoCoSo Modeliyle Analizi*”, **Ekonomi ve Finansal Araştırmalar Dergisi**, S.3(2), ss.71-90.
- ALTINKURT, Tahsin ve MERDİVENÇİ, Fahriye (2020), “*Ahp Tabanlı Edas Yöntemleriyle Havayolu İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi*”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.12(4), ss.49-58.
- AYÇİN, Ejder ve ARSU, Talip (2021), “*Sosyal Gelişme Endeksine Göre Ülkelerin Değerlendirilmesi: MEREC ve MARCOS Yöntemleri ile Bir Uygulama*”, **İzmir Yönetim Dergisi**, S.2(2), ss.75-88.
- BABAKUŞ, Emin ve MANGOLD, Glynn (1992), “*Adapting the Servequal Scale to Hospital Services: An Empirical Investigation*”, **Health Services Research**, S.26(6), ss.767-786.
- BAKIR, Mahmut ve ATALIK, Özlem (2018), “*Entropi ve Aras Yöntemleriyle Havayolu İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.10(1), ss.617-638.
- BAKIR, Mahmut ve ŞAHAP, Akan (2018), “*Havaalanlarında Hizmet Kalitesinin Entropi ve TOPSIS Yöntemleri ile Değerlendirilmesi: Avrupa’nın En Yoğun Havaalanları Üzerine Bir Uygulama*”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, S.17(66), ss.632-651.
- BAKİ, Rahim (2022), “*Evaluation of the Five Busiest Airports in Turkey Through Fuzzy FUCOM and MAIRCA*”, **European Journal of Applied Business Management**, S.8(3), ss.15-31.
- BEKTAŞ, Selahattin (2022), “*Türk Sigorta Sektörünün 2002-2021 Dönemi İçin MEREC, Lopcow, CoCoSo, Edas ÇKKV Yöntemleri ile Performansının Değerlendirilmesi*”, **BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi**, S.16(2), ss.247-283.
- CHAKRABORTY, Santonab, GHOSH, Sayantan, SARKER, Baneswar ve CHAKRABORTY, Shankar (2020), “*An Integrated Performance Evaluation Approach for the Indian International Airports*”, **Journal of Air Transport Management**, S.88, ss.(101876).
- CRAWFORD, Gerry ve MELEWAR, Tengku (2003), “*The Importance of Impulse Purchasing Behaviour in the International Airport Environment*”, **Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review**, S.3(1), ss.85-98.
- ERSOY, Nazlı (2022), “*OECD ve AB Üyesi Ülkelerin İnovasyon Performanslarının MEREC-MARCOS Bütünleşik Modeli ile Ölçümü*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.24(3), ss.1039-1063.
- GENÇTÜRK, Mehmet, SENAL, Serpil ve AKSOY, Esra (2021), “*Covid-19 Pandemisinin Katılım Bankaları Üzerine Etkilerinin Bütünleşik CRITIC- MARCOS Yöntemi İle İncelenmesi*”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S.92, ss.139-160.
- GHOSH, Soumendu ve BHATTACHARYA, Manojit (2022), “*Analyzing the Impact of Covid-19 on the Financial Performance of the Hospitality and Tourism Industries: An Ensemble MCDM Approach in the Indian Context*”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, S.34(8), ss.3113-3142.
- GUPTA, Himanshu (2018), “*Evaluating Service Quality of Airline Industry Using Hybrid Best Worst Method and VIKOR*”, **Journal of Air Transport Management**, S.68, ss.35-47.
- HAQ, R. Sami Ul, SAEED, Maryam, MATEEN, Noman, SIDDIQUI, Faisal, NAQVI, Messam, YI, Jiabaoi ve AHMED, Sohail (2022), “*Sustainable Material Selection with Crisp and Ambiguous Data Using Single-Valued Neutrosophic-MEREC-MARCOS Framework*”, **Applied Soft Computing**, S.128, ss.(109546).
- IVANOVIC, Biljana, SAHA, Abhijit, STEVIC, Željko, PUSKA, Adis ve ZAVADSKAS, Edmundas Kazimieras (2022), “*Selection of Truck Mixer Concrete Pump Using Novel MEREC DnMARCOS Model*”, **Archives of Civil and Mechanical Engineering**, S.22(4), ss.1-21.

- KELEŞ, Murat Kemal, ÖZDAĞOĞLU, Aşkın ve İŞILDAK, Barış (2021), “*Yolcular Açısından Havalimanlarının Değerlendirilmesine Yönelik Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle Bir Uygulama*”, **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.23(2), ss.419-456.
- KESHAVARZ-GHORABAE, Mehdi, AMIRI, Maghsoud, ZAVADSKAS, Edmundas Kazimieras, TURSKIS, Zenonas ve ANTUCHEVICIENE, Jurgita (2021), “*Determination of Objective Weights Using a New Method Based on the Removal Effects of Criteria (MERECE)*”, **Symmetry**, S.13(4), ss.525(1-20).
- KİRACI, Kasım ve DURMUŞÇELEBİ, Cemal (2022), “*Türkiye’de Havaalanı Performansının CRITIC Temelli EDAS Yöntemiyle Analizi*”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.10(2), ss.837-856.
- KİRACI, Kasım, BAŞTUĞ, Sedat ve AKAN, Ercan (2021), “*Covid-19 Sürecinde Havalimanı Hizmet Kalitesi: Türkiye Havalimanları Analizi*”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.39(Covid 19 Özel Sayısı), ss.15-37.
- KUO, Ming-Shin ve LIANG, Gin-Shuh (2011), “*Combining VIKOR with GRA Techniques to Evaluate Service Quality of Airports Under Fuzzy Environment*”, **Expert Systems with Applications**, S.38(3), ss.1304-1312.
- LIN, Shu-Ping, CHAN, Ya-Hui ve TSAI, Ming-Chun (2009), “*A Transformation Function Corresponding to IPA and Gap Analysis*”, **Total Quality Management**, S.20(8), ss.829-846.
- NOYAN, Elçin (2022), “*Türkiye Perakendecilik Sektöründeki İşletmelerin Finansal Performanslarının MERECE-MARCOS Bütünleşik Modeli ile Karşılaştırılması*”, **Sosyal ve Eğitim Bilimlerinde Yeni Yaklaşımlar** (Ed. Özlem Çakır, Huriye Emen), Berikan Yayınevi, Ankara, ss.103-113.
- ÖZDAĞOĞLU, Aşkın, İŞILDAK, Barış ve KELEŞ, Murat Kemal (2022), “*MERECE Tabanlı CoCoSo Yöntemiyle Uçuş Okullarının Uçak Seçimlerinin Değerlendirilmesi*”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.13(2), ss.708-719.
- PAMUCAR, Dragan, YAZDANI, Morteza, MONTERO-SIMO, Maria Jose, ARAQUE-PADILLA, Rafael ve MOHAMMED, Ahmed (2021), “*Multi-Criteria Decision Analysis Towards Robust Service Quality Measurement*”, **Expert Systems with Applications**, S.170, ss.(114508).
- PANDEY, Mohan Mukesh (2016), “*Evaluating the Service Quality of Airports in Thailand Using Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Method*”, **Journal of Air Transport Management**, S.57, ss.241-249.
- SAMAD, Sarminah, NILASHI, Mehrbakhsh, SUPRIYANTO, Eko, TOFIGH, Somayeh Morshedi, GHABBAN, Fahad, ASADI, Shahla, ALI, Rabab, OSMAN, Reem ve IBRAHIM, Othman (2021), “*Factors Impacting Airport Service Quality Using Multi-Criteria Decision Making Approach*”, **Journal of Soft Computing and Decision Support Systems**, S.8(2), ss.1-13.
- SARIGÜL SÜMERLİ, Sevgi ve COŞKUN, Selcan (2022), “*Effects of Innovation Strategies in the Aviation Industry*”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.5(2), ss.365-380.
- SIMIC, Vladimir, GÖKASAR, İlgin, DEVECİ, Muhammet ve SVADLENKA, Libor (2022), “*Mitigating Climate Change Effects of Urban Transportation Using a Type-2 Neutrosophic MERECE-MARCOS Model*”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, S.X, ss.1-17.
- STEVIC, Željko ve BRKOVIC, Nikola (2020), “*A Novel Integrated Fucom-MARCOS Model for Evaluation of Human Resources in a Transport Company*”, **Logistics**, S.4(1), ss.2-14.
- YAŞAR, Esra (2022), “*Hava Taşımacılığı, Bilgi İletişim Teknolojisi, Ekonomik Büyüme ve Nüfusun CO2 Emisyonlarına Etkisi: Türkiye Örneği*”, **Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi**, S.4(3), ss.172-193.
- YAŞAR, Esra ve ÇINAROĞLU, Eda (2022), “*Havalimanı Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörlerin CRITIC ve Entropi Yöntemleriyle İncelenmesi: Avrupa Havalimanları Örneği*”, **8th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress**, 17-19 November 2022 – Aksaray, Dilkur Academy Publisher, Aksaray, ss.956-971.



YAŞAR, Esra, AVCI, Pınar ve SARIGÜL SÜMERLİ, Sevgi (2022), “*Evaluation of the Airport’s Performance by Data Envelopment Analysis Method: The Most Intensive Airport Application in Turkey*”, **1st International Conference on Engineering, Natural and Social Sciences – ICENSOS** (Ed. Umut Özkaya), 20-23 December 2022 – Konya, ICENSOS Yayını, Konya, ss.1008-1015.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS’ DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS’ CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – SSS ve EY; veri toplama, metodoloji, resmi analiz – MÜ; Nihai Onay ve Sorumluluk – SSS, EY ve MÜ. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – SSS and EY; data collection, methodology, formal analysis – MÜ; Final Approval and Accountability – SSS, EY and MÜ.**



# University Students' Perceptions about Unethical Faculty Practices

## *Akademisyenlerin Etik Dışı Davranışlarına Yönelik Üniversite Öğrencilerinin Görüşleri*

**Burcu ERDEMİR**

Dr., Ortadoğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ),  
Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,  
burcuerdemir@yahoo.com  
<https://orcid.org/0000-0003-2283-157X>

Makale Başvuru Tarihi: 04.02.2023

Makale Kabul Tarihi: 26.03.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZET

Küresel yükseköğretim sistemleri ve onların paydaşları, artan rekabet, değişen yönetim anlayışı, azalan akademik özgürlük ve liyakatle etik uygulamalara meydan okuyan neo-liberal politikaların dönüştürücü etkilerinden oldukça etkilenmiştir. Bu etkileri göz önünde bulundurarak, bu çalışma, akademisyenlerin, öğretim ve değerlendirmeden, öğrencilere karşı olan görevlerine kadar tüm etik dışı uygulamalarına dair Türk üniversite öğrencilerinin algılarını incelemeyi hedeflemiştir. Nitel çalışmadaki 23 Türk öğrenci ile yapılan görüşme verileri Hofstede'in Kültürel Boyutlar Modeli üzerinden değerlendirilmiştir. Genel izlenim, öğrencilerin, akademik davranış kurallarına ilişkin yüksek derecede bilinçle sahip oldukları yönündedir. Ana bulgular ise, en sık rastlanan ilk beş etik dışı davranışın "kayıрма, profesyonel yetersizlik, küçük düşürme, otonomi-sorumluluk ikilemi ve sözlü istismar" olduğunu gösterirken az sayıda katılımcının, sorun çıkarmaktan çekindikleri ya da durumun düzelmeyeceğine inandıkları için, etik-dışı uygulamalara karşı haklarını savunmuş olduğu şeklindedir. Kısaca temel öneriler: akademik liderlerin, bağımsız bir grup tarafından yürütülen, tacize karşı bir ofis oluşturmaları; fakülte üyelerinin, adil bir yaklaşıma sahip ve geri bildirimine açık olmaları; öğrencilerin ise fakülte üyelerine kaygılarını belirtmeleri, gerektiğinde yetkililere şikayette bulunmaları ve akademik etik alanında bilgilerinin daha da arturmaları yönündedir.

### Anahtar Kelimeler:

Etik Dışı Uygulamalar,  
Hofstede Modeli,  
Kültür,  
Öğretim Elemanları,  
Üniversite Öğrencileri,

### ABSTRACT

Global higher education systems and their stakeholders have substantially been affected by the transformative effects of neoliberal policies that challenged ethical practices through increasing competition, changing managerial understanding, diminishing academic freedom and meritocracy. Considering these effects, this research aims to investigate Turkish university students' perceptions about unethical practices of faculty ranging from teaching and assessment to their service duties for students. In this qualitative study, 23 Turkish university students' interview data were evaluated from The Cultural Dimensions Model of Hofstede. The overall impression was that students had high consciousness about academic codes of conduct. As to the major findings, while the top five frequently experienced unethical practices were "favoritism, professional incompetence, humiliation, autonomy vs. responsibility dilemma and verbal abuse", only a few students defended their rights against unethical practices because they did not want to cause a problem or they had disbelief in positive change. The main implications of this study are for academic leaders to establish an anti-harassment office run by an independent body, for faculty to adopt a fair approach and be open to feedback, and for students to report concerns to faculty, make a complaint to authorities when necessary and develop their knowledge of academic ethics.

### Keywords:

Unethical Practices,  
Hofstede Model,  
Culture,  
Faculty Members,  
University Students,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** ERDEMİR, Burcu (2023), "University Students' Perceptions about Unethical Faculty Practices", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.6(1), ss.109-126, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1247554>

## 1. INTRODUCTION

In today's world, although there have been steps taken towards the betterment of scientific ethics, these initiatives are adversely affected by both intrinsic factors originating from individual faculty characteristics and practices as well as extrinsic factors related to the transformative effects of neoliberalism. These developments have challenged ethical codes of conduct in academia through increasing competition, changing managerial understanding, and diminishing academic freedom and meritocracy. With the additional effect of the massification in higher education systems (HESs) (Macfarlane et al., 2014: 339), there has been a dramatic increase in integrity breaches, harming the reputation and reliability of educational institutions and quality of education (Altbach, 2004:7; Imran and Nordin, 2013:104).

Despite the entailments of the profession, the neoliberal transformative process has made ethics and morality debatable topics in academia (Prisacariu and Shah, 2016:152). One of the results of this process is that most faculty feel obliged to produce a considerable number of publications in a limited period to keep their jobs in this competitive academic environment. When trying to get tenured under stress, some tend to indulge in research integrity breaches (Anderson et al., 2007b: 446; Honig et al., 2014:126-127). Namely, 54% of the Dutch medical faculty felt excessive publication pressure, 24% of whom was diagnosed with burnout (Tijdkink et al., 2013:1). Additionally, due to excessive faculty autonomy in teaching (Braxton and Bayer, 2011:56), ethical dilemmas (Svinicki, 1994:316-17) as well as indulgence in various abusive or unethical practices took place in increasing numbers (Osipian, 2014:257; Shaw, 2013:194). To exemplify, while 2% of researchers confessed to have altered the data minimum once (Fanelli, 2009:8), others highlighted an increasing trend in academic dishonesty (Azoulay et al., 2017:1554; Berggren and Karabag, 2019:1; Honig et al., 2014:1) regardless of the developmental level of countries (Ana et al., 2013:1; Resnik and Master, 2013:1-3).

While organizational culture, including that of universities, is shaped by organizational dynamics as well as social, economic, and political situation of the country, it also affects individual perceptions and attitudes (Tierney, 1988:3). Likewise, Hofstede et al. (2010:47), who accepted organizations and cultures as two inseparable concepts, categorized cultural country dynamics that affect organizational forces. Regarding this specification, Hofstede defined academia to have an individualistic culture (2010:23), and Turkey a collectivist one (2010:96). This cultural dynamic may have formed one of the reasons of identity clashes that faculty and students experience in the Turkish academia, causing ethical breaches. Hofstede also suggested that values of a country greatly influence organizational leadership, operations and structures as they are the parts of a society. For instance, individuals in western cultures consider each other at an equal status whereas the ones in eastern cultures respect authority more (Rockstuhl et al., 2012:1098). While Hofstede names this difference as changing "*power distance*" among cultures, he also reported it to be high in Turkish society, which can lead to other ethical dilemmas caused by the underlying belief in interpersonal inequality. Therefore, a closer look at social and organizational culture can help solve some ethical issues.

Whether it be extrinsic or intrinsic reasons, or the effect of culture, breaches in academic ethics endanger the physical and the psychological health of students (Callahan, 1982:335), cause unwanted experiences that cannot be erased from their memories (Hall, 2004:3), and adversely affect the quality and reputation of higher education institutions (HEIs) (also in Prisacariu and Shah, 2016:153). Hence, in the university culture, faculty modeling ethical practices is of utmost importance as it affects the education quality and students' future careers (Dawson and Overfield, 2006:1). This can be done by various ways such as faculty molding students' beliefs to bring out the best in them, and university leadership devising policies to regulate and monitor ethical standards.

The author's perspective towards unethical practices comprises faculty behaviors and attitudes in higher education (HE) that are against the acceptable norms of the academic profession including *moral values*, *professional* and *pedagogical competency* and *responsibilities*, and *boundaries* in faculty-student relationships. As to what can be accepted as "*immoral*" in teaching, Fulmer (2002:277-79) states situations like building intimate relationships and opening up improper conversations with students, and inviting students to non-school related activities. For "*competency*", while Menuey (2005:316) defines it to be a multidimensional term including management, didacticism, and relationality, I claim it to have an ethical side too, determining the teaching capacity of the educator. As for "*responsibilities*", Ghiațău (2013 as cited in Ghiațău and Măță, 2015:3) categorizes them as responsibilities of teaching-learning, relational, and school regulations. Finally, when "*boundaries*" between a student and faculty are exceeded, this may reach to the extent of illegal activities like sexual and monetary abuses (Lewis and Riley, 2009:418).

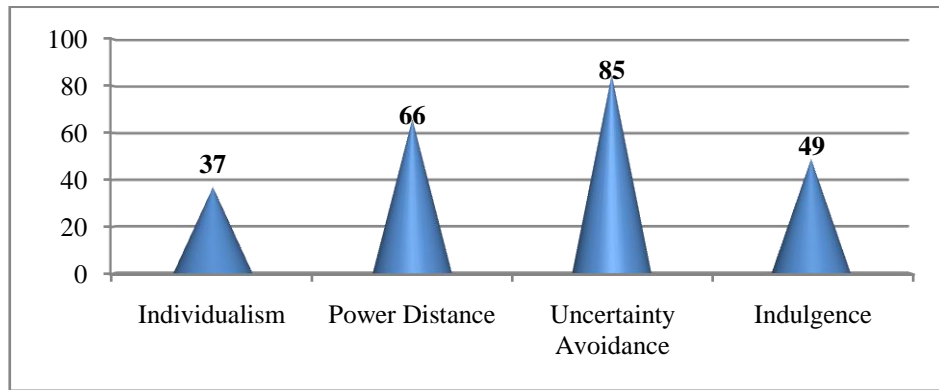
There have been copious studies examining student misconduct (Aslan and Yılmaz, 2021; Jian et al., 2018; Thakkar and Weisfeld-Spolter, 2012) or (un)ethical practices in academia including teaching, research and faculty service duties of faculty (Burnaz et al., 2010; Campbell, 2000; Gao et al., 2008; Pelit and Güçer, 2006) and researcher perspectives (Huybers et al., 2020). However, research reflecting university students' views on faculty unethical practices is scarce and the existing ones either examine data on fewer aspects (Dinç and Gizir, 2019) compared to the current study, or adopt a quantitative approach (Ghiațău and Măță, 2015; Ei and Bowen, 2002; Oldenburg, 2005; Owen and Zwahr-Castro, 2007; Özcan et al., 2013) revealing a limited perspective in a sensitive issue as this and use data from lower levels of education (Uğurlu, 2008). Similarly, Macfarlane et al. (2014; p.340) states: "*Once the literature related to student conduct and the ethical preparation of other professionals is discounted, there is considerably less research focused specifically on academic faculty*". Therefore, to close the gap in the literature, this study aims at exploring the kinds of approaches and attitudes that facilitate unethical faculty practices from university students' perspectives by referring to the consequences of those practices on students too. Additionally, employing Geert Hofstede's Cultural Dimensions Model made it possible to present unique cultural practices of the Turkish academia. The following research questions (RQs) guided the study;

- How do university students perceive the concept of academic ethics?
- What kinds of attitudes and behaviors are perceived by university students to facilitate unethical faculty practices?
- How are university students affected by unethical faculty practices?
- What are university students' suggestions to create more ethical academic environments?

The paper first elaborates on the theory being used and then the concept of academic ethics referring to research findings and organizational regulations and principles. After the methods section, research findings are presented that are elaborated in the following discussion part in comparison with the related literature and the RQs. Next, implications for stakeholders in HE are provided to help build a stronger and sustainable ethical environment that would serve the growth of students, faculty and the HES. Concluding, specific contributions of the paper to the HE field are reemphasized together with some suggestions.

The broad concept of "*culture*" has been defined differently by researchers. Hofstede et al. (2010:5-6) by defining culture as "*mental software*" and "*the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others*", emphasized the shared nature of the phenomenon. Individuals both influence and are influenced by the culture of their own country, and as organizations they work in are parts of the same culture, employees' behaviors, attitudes, and beliefs are reflected into the organizational atmosphere too. Hofstede et al. call this reciprocal interaction as "*layers of culture*", i.e., "*a set of common mental programs that constitutes its culture*" (Hofstede et al., 2010:17). While unethical practices are explained by organizational culture, they can also be overcome by the management reframing that culture (Reidenbach and Robin, 1991) to fit into ethical expectations. In similar fashion, referring to the mirroring effect of organizational culture, Murphy clearly stated, "*ethical business practices stem from an ethical corporate culture*" (1989:81). Although the above stated cultural references can be adapted to the academic world too, university culture bears additional qualities. It can historically be followed back in Plato's time when higher learning was defined by master-student interaction, truth, knowledge, and freedom of thought, and philosophy of morality as ethics. Although some of these qualities have eroded in time, most remain to be valid in today's HEIs.

Culture has a significant effect in shaping faculty perceptions regarding their roles and expected behavior patterns, and reminding them of what is (un)acceptable in that culture. Hofstede (2001:5; 2011; Hofstede et al., 2010:56) examined 76 countries and regions under six dimensions to specify their social and organizational cultures as collectivistic/individualistic, high/low power distant, high/low uncertainty avoidant, indulgent/restraint orientated, long/short-term-oriented, and masculine/feminine. In this study, the first four of these concepts identified for Turkey will be examined, as they are the most relevant ones for the study focus (Figure 1).

**Figure 1.** Hofstede's Cultural Dimensions Specified for Turkey

Source: Adapted from Hofstede et al., 2010.

Hofstede (2001:87, 215) indicates that “*high-power-distance*” (66%) and “*non-individualistic*”, i.e. collectivistic cultures like Turkey (37%), tend to value interpersonal relationships so much that for the sake of avoiding open conflicts and maintaining harmony, may refrain from taking autonomous action and obey instead. As nepotism may also be seen more often in these cultures, they need time to build trust-based relationships (Hofstede, 2010:118). The hierarchy that is brought with this understanding suggests inequality in relationships and corruption (Hofstede, 2011:9) in social and work life. Whereas in individualistic and low-power-distance countries, people feel responsible to maintain the culture of integrity (Gottardello and Karabag, 2020:3). According to Hofstede’s cultural evaluation, Turkey also scores high on “*avoiding uncertainty*” (85%) about the future (2001:151; Hofstede Insights, n.d.) that is indicative of being less tolerant of different views, and needing more rules and laws in the face of anxiety rather than preserving inner control (Hofstede, 2011). The fact that Turkish culture displays more rigid and less flexible behaviors both in social and work life also situates Turkey among “*less indulgent*” (49%) but more restrained countries (Hofstede Insights, n.d.).

Not being flexible and tolerant, avoiding conflicts, and having a dominant patriarchal culture in social and organizational life make it difficult for Turkey to resolve unethical issues and implement related policies in HEIs. On the contrary, in indulgent, low-power-distance and individualistic countries, faculty members feel responsible for communicating with students about the expected values, and students feel more belonged to the organization due to perceived equality between faculty and students (Cortina et al., 2017:8). In such an academic setting, it is no surprise that academic honesty flourishes easily and fewer unethical practices take place. Whereas the disadvantage that high power distant and collectivist cultures bring to organizations can still be overcome by a careful re-planning of the organizational culture by the leadership.

## 2. ETHICS AND ACADEMIC INTEGRITY IN THE NATIONAL AND INTERNATIONAL CONTEXTS

The concept of “ethics” has commonly been used in the HE literature synonymously with the word “*integrity*” (Couch and Dodd, 2005; Hosseini et al., 2018). In this paper too, it is preferred to use these words interchangeably. Callahan (1982:338) defines ethics as “*a set of mutual rights and obligations that ought to govern human relationships*” and explains the wide extent of those relationships in academia as the relationship between faculty and students, faculty and their colleagues as well as their discipline, the administration, and finally the relationship between the members of the university and society. The definition of academic ethics for the European Network for Academic Integrity (ENAI, n.d.) is as; “*moral values that are recognized and abided by the academic community*”. Codes of ethics for each profession have been developed to protect the benefits of the profession and the members of that profession. Besides, Jacob and Hartsorne (2003:3) underline that ethical codes “*enhance the prestige of a profession and reduce the perceived need for external regulation and control*”. Accordingly, ethical responsibilities of faculty can be stated as improving oneself by doing meticulous research, and when doing this, abiding by the principles of research integrity such as civility, taking good charge of the research in support of others (Huybers et al., 2020:147), as well as candor, accountability, and impartiality (Shaw and Satalkar, 2018:79).

Academic integrity, on the other hand, is usually used synonymously with honesty and firmness in moral principles. Actually, it covers more than that like what the Chinese word “*Chengxin*” refers to; driven from the

Confucian understanding, meaning “*honesty, truthfulness and sincerity*” or how Macfarlane defines it as “*values, behavior and conduct of academics in all aspects of their practice*” (Macfarlane et al., 2014:340-341). There are different international institutions that defined ethics and one of the earliest is The American Association of University Professors (AAUP). It created the Statement on Professional Ethics in 1966, which took its final form in 2009. The statements refer to professors’ role ranging from their obligation to be truth seekers to confidentiality between professors and students, and avoidance of any kind of harassment (AAUP, n.d.). The more well-known the American Psychological Association (APA) developed codes of ethics first in 1953 to be revised many times later on, just like the “*Principles for Professional Ethics*”, formed by the National Association of School Psychologists (NASP) in 1974 and revised in the later years (Jacob and Hartshorne, 2003:8). Another organization, the ENAI, which aims to build a network to support academic integrity in Europe, has created various working groups and publications to elaborate on this issue. The International Center for Academic Integrity (ICAI, n.d.) addresses cheating, plagiarism and academic dishonesty in HE and defines academic integrity as “*honesty, trust, fairness, respect, responsibility and courage*”. Turkey, on the other hand, regulated all breaches of integrity under the Ethical Conduct Principles of the Council of Higher Education (22/10/2014; No: 62074) (CoHE, 2014), the details of which will be explored to in the discussion section. In this paper, academic integrity refers to researcher responsibilities, values and conduct as well as the ethical interaction between the organization and its members.

Ethical breaches at individual or organizational level range from getting a person write an academic work of another with a monetary exchange and using another person’s data (Büken, 2006:168), or non-research related unethical practices including harassment and abuse. Among Turkish studies, Dinç and Gizir (2019:30), reported unethical faculty practices perceived by students in relation to faculty professionalism, attitudes, behaviors, and assessment. Aydın et al. (2012:51)’s study indicated that faculty adopted their responsibilities more than they practiced them, which could have been due to lack of awareness or not being able to internalize them. When Burnaz et al. (2010:139) resorted to faculty own opinions about the most unethical faculty practices, they found that faculty received gifts and money in exchange of grades, and treated students differently and according to their own interests. Last but not least, Yıldız et al. (2013:291) investigating ethically unacceptable faculty behaviors based on faculty perceptions came out with the most significant as consuming alcoholic drinks with students, inconsistent grading, discrimination over different characteristics of students, and sharing student grades with administrators. When such kinds of studies do not draw a very bright picture about academic integrity in the Turkish academia, the Corruption Perception Index 2021 (Transparency International, 2022:para.1) reported Turkey to have lost 12 points since 2013 ranking 96<sup>th</sup> among 180 countries, based on the public sector data. This data can be thought as equivalent of unethical practices in academia, the latter being a part of the same societal culture. This suggests the need for HEIs to recuperate their damaged images through sound policies about academic integrity.

### 3. METHOD OF RESEARCH

As the topic is a sensitive one questioning the perspectives of students about unethical faculty practices, an in-depth method of inquiry was chosen through a qualitative study.

Phenomenological design was used for the study that made it possible for the researcher to elaborate on the subject via lived experiences of students (Marshall and Rossman, 2006:55).

Two sampling types were used as maximum variation purposeful sampling as well as snowball method. Participating female and male Turkish students (Table 1) studied in different academic disciplines and classes in 3 state and 2 foundation universities in both central and rural cities of Turkey. The suggested sample size in phenomenological studies is 3-10 (Creswell, 2014:189) and 1-2 or 30-40 in qualitative studies (Creswell, 2012:209). In this study, the saturation level was reached with 23 participants, 4 in individual interviews, and the others in 3 focus groups of 5, 6 and 8 students.

Quasi-structured and tape-recorded interviews were conducted through telephone conversations and face-to-face focus group meetings during the fall semester of 2018-19 academic years, which typically lasted 45 minutes. Expert opinion was received for the five-question-instrument that was prepared by the researcher using the related literature. Sample questions are; “*What do academic ethics mean to you?*” and “*How often have you been exposed to unethical faculty practices?*”. Completing data transcription, inductive content analysis was done using the MAXQDA software where the codes and the themes were determined using inductive analysis and referring to the RQs and the theoretical framework.

Before conducting the interviews, the formal permission from the Human Subjects Committee was received (November 26, 2018; no: 92007518-605.01/00000023833). For trustworthiness, based on Creswell's (2014) suggestions, member check was done by asking them to make any changes on their interview data if necessary. Transferability was maintained by making data descriptions as detailed as possible. The participants were probed with extra questions to reveal their observations and experiences in full to enable reflectivity. Students were included into the study on voluntary-basis and no information revealing their identities were asked for in order not to pose any threat to their physical and/or psychological health. Clear instructions for the purpose of the study, anonymity and confidentiality on the informed consent were given to the participants before the study. The data were made accessible only to the researcher, saved in a file with a password in the computer, and will be kept until a publication is produced within a year.

**Table 1.** Demographic Information of the Participants

| PARTICIPANTS | GENDER | CLASS | FACULTY/DEPARTMENT                           | UNIVERSITY TYPE |
|--------------|--------|-------|--|-----------------|
| P1*          | F      | 3     | Sociology                                    | P**             |
| P2           | F      | 3     | Sociology                                    | P               |
| P3           | F      | 1     | Cognitive Science                            | P               |
| P4           | F      | 4     | International Relations                      | P               |
| P5           | F      | 3     | Economy                                      | F               |
| P6           | F      | 3     | Economy                                      | F               |
| P7           | M      | 3     | Psychology                                   | F               |
| P8           | F      | 2     | Political Science                            | F               |
| P9           | M      | 2     | Engineering                                  | F               |
| P10          | M      | 3     | Foreign Trade                                | F               |
| P11          | M      | 3     | Foreign Trade                                | F               |
| P12          | F      | 4     | Business Administration                      | F               |
| P13          | F      | 4     | Psychology                                   | F               |
| P14          | F      | 2     | Psychology                                   | F               |
| P15          | F      | 3     | Psychology                                   | F               |
| P16          | M      | 4     | Psychology                                   | F               |
| P17          | F      | 4     | Engineering                                  | F               |
| P18          | F      | 3     | Political Science                            | F               |
| P19          | F      | 4     | Psychological Guidance and Counselling (PGC) | F               |
| P20          | F      | 4     | PGC  | F               |
| P21          | F      | 4     | PGC  | F               |
| P22          | F      | 4     | PGC  | F               |
| P23          | F      | 4     | PGC  | F               |

\*P1-4: Individual interviews; P5-12: Focus group 1; P13-18: Focus group 2; P19-23: Focus group 3

\*\* P: Public; F: Foundation

As the interviews were translated from Turkish to English, there could have been a validity problem. However, the researcher having the English language degree and belonging to the same culture with the participants, this threat was tried to be prevented at its best.

**4. FINDINGS OF RESEARCH**

The data lent itself for 4 themes, their sub-categories and 33 codes (Table 2) the analysis of which can be seen below.

**Table 2.** Themes and Codes Determined for the Study

| NO | THEMES  | SUB-CATEGORY  | CODES  | PARTICIPANTS   | f   | MEANING   | RQs |
|----|---|---|--|--|---|---|-----|
| 1  | Academic Ethics                                     |   | 1. Trust<br>2. Meritocracy<br>3. Protection<br>4. Equity<br>5. Publication ethics<br>6. Codes of conduct<br>7. Values  | P2,9,12,13,<br>P3,5<br>P20,21<br>P10,17<br>P2,3<br>P4<br>P19   | Low<br>Low<br>Low<br>Low<br>Low<br>Low<br>Low                                   | How students perceived ethical faculty practice                         | 1   |
| 2  | Unethical Practices                                 | Building Rapport<br><br>Teaching, Assessment          | 8. Favoritism<br>9. Verbal, psychological abuse<br>10. Humiliation<br>11. Sexual, physical, emotional abuse<br>12. Privacy breach<br><br>13. Professional competence<br>14. Autonomy vs. responsibility<br>15. Unfair assessment<br>16. Discrimination | P1,2,3,5,7,8,9,10,17,18,21<br>P1,3,5,6,11,15,17<br>P3,4,11,12,14,15,17,21,22,23<br>P3,9,10,20,22,23<br>P3,7,13,15<br><br>P1,2,3,4,7,18,19,20,21,22,23<br>P3,4,14,17,20,21, 22,23<br>P8,10,18,19,20,21<br>P3,4,6,9,16 | High<br>High<br>Medium<br>Medium<br>Low<br><br>High<br>High<br>Medium<br>Medium | Faculty practices ranging from maltreatment to unfair assessment        | 2   |
| 3  | Tangible Effects of Unethical Practices on Students | Positive Effects<br><br>Negative Effects              | 17. Defending rights<br>18. Unaffected<br>19. Empathy, consciousness<br><br>20. Non-reactive, passivized students<br>21. Disappointment<br>22. Reserved, avoidant<br>23. Career change<br>24. Trust issues<br>25. Lack of belief in positive change    | P3,12,13,21,22<br>P13,21<br>P4<br><br>P3,9,14,15,17,19,20,23<br>P3,23<br>P1,15,17<br>P3<br>P3<br>P13   | Medium<br>Low<br>Low<br><br>High<br>Low<br>Low<br>Low<br>Low<br>Low             | Tangible positive and negative effects of faculty practices on students | 3   |
| 4  | Student Suggestions                                 | For Leadership<br><br>For Faculty<br><br>For Students | 26. Faculty inspection<br>27. Opportunities<br>28. Anti-harassment office<br><br>29. Fairness and feedback reception<br>30. Labor of love<br><br>31. Reporting to authorities<br>32. Reflecting concerns to faculty<br>33. Ethics Courses              | P5,7,9,12,21<br>P1,3,4,14<br>P3,5<br><br>P2,23<br>P10<br><br>P1,2,3,4<br>P2,17<br>P3   | Low<br>Low<br>Low<br><br>Low<br>Low<br><br>Low<br>Low<br>Low                    | Students' views about building and maintaining ethical academia         | 4   |

**4.1. Theme 1: Academic Ethics**

Referring to the first RQ, university students' perceived academic ethics as interpersonal "trust": "there are cases where the thesis subject of some students was published in an article by their advisor before students had done it, i.e., trusting the faculty?" (P3), and "if a student writes funny things on the exam paper, the faculty should not expose them" (P9). Some others described academic ethics as non-discrimination and "meritocracy": "Not treating students according to how they get dressed, put make up on, or identify themselves politically. The criteria should totally be success-oriented" (P5). Others mentioned the safety aspect of academic ethics as: "Being a professional, not doing harm, but protecting your occupational development, yourself, and your department" (P20); or "equity" in terms of presenting everyone equal opportunities, and "publication ethics" regarding the importance of security and reliability of the collected data. While P4 underlined the importance of "codes of conduct" by saying "both students and faculty acting within certain rules at the university", another valued "occupational and personal values" in terms of the extent to which they can use their own values.



## 4.2. Theme 2: Unethical Practices

Students said as a side note that unethical practices did not happen frequently and not by all faculty, but piled up throughout the years and were shared for the sake of the interview. Regarding the second RQ, the most frequently perceived facilitator of unethical faculty practice was “*favoritism*”.

While some faculty were said to favor their relatives studying at the same university by giving them higher grades, others treated some students better, depending on which political view they supported. Making monetary profit was another unethical practice that is also an illegal activity: “*The instructor had a list showing how much students need to pay for an AA, BA or BB. I filed a criminal complaint, the instructor got a fine*” (P9). A considerable number of students reported “*verbal and psychological abuses*” towards students including threats and intimidation;

... faculty members always get angry and insult students in front of their peers. ... a faculty member also told a student to decide about her thesis topic as soon as possible and not stay in this university for the PhD degree. [...] I was told that everybody was trying to finish their thesis and find a way to leave the soonest time possible (P3).

Making students feel invaluable through “*humiliation*” by shouting at or despising them about the way they expressed themselves in English was another concern. A psychology student, P14, said: “*An instructor had said once that ‘only 3 or 4 of you will be psychologists, the rest, secretaries.’ We had done nothing bad to hear this; our grades were high too. It affected our motivation*”. P15 said another male faculty, when giving numerical examples in the class, told a female student: “*How many men would want you in this lifetime? 2, maximum 3.*” (P15). Likewise, P17, an engineering student pointed out the uncaring and disheartening dialogue of a faculty;

Usually in that course, the average is very low in exams. The instructor said ‘Don’t worry; you can get 3, 4, and if not, you can change your department, and it goes on like that, you will get used to it’. Sometimes he says, ‘Continue to pay for your school; at the end of the day, it is how the private sector survives’. Rather than giving advice, his approach is like this. Even if you have the motivation, it fades away.

P11 exemplified a faculty comparing his living standards with students’ socio-economic situation, and putting himself in a competitive state with them: “*My son is also a student but cannot go to the university by car. I cannot do it either as I have to think about the money I pay for gas; but you can do it every day*”. A small group of students said after some faculty get a title such as department head, they change their behavior toward students and respond to them rudely; or some other male faculty was said to display sexual innuendos to female students. These, I named as “*misuse of legitimate power*”, affecting faculty-student relationship negatively. Some other faculty were said to surpass the line of sincerity;

A male faculty frequently calls our friend and asks how he is doing etc. One night the faculty calls my friend and asks if he is at home. Then he comes and sits with them although my friend tells him that he has his girlfriend and home mates with him. He stays with them until 1 a.m. and then leaves (P3).

A large group of students told about “*sexual, physical, and emotional abuses*” of their faculty toward them. P10, a male student expressed as “*One day our classroom was a bit hot and the girls asked the air conditioning to be turned on when our instructor (male) said ‘the girls are always hot!’*”. Another male faculty was said to say “*the aim of a girl coming to school by putting on a red lipstick is clear*” (P9). Others said their male instructor “*had very sexist attitudes; liked to make sexist jokes*” (P22), or commented about the physical appearance of female students as: “*your skirt looks good on you, your legs look nice!*”, or *there were things like going out with students to have fun or have a drink*” (P22). The same instructor was said to have “*a relationship with one of the female students, [...] and reflected this to the student’s grades and gave her the exam questions*” (P20). Finally, “*privacy breach*” was exemplified by a few students who said the text messages between them and the instructor or their exam papers were revealed (anonymously) to the whole class without their permission and were made fun of by the instructor. Their photos during an exam were also said to be taken and made public via instructor’s Instagram account.

About “*teaching and assessment*”, “*professional competence*” was the most recurring theme with time management and availability issues such as not announcing the mid-term results in a timely manner, arriving at class late or not at all coming to the classes and causing students to miss necessary information, and being picky about which student to spare time to. They also said some faculty taught non-expertise topics, and hence, were incapable of answering students’ questions; were unqualified to teach in English; prepared unclear exam

questions causing students to get low grades, or because of miss-planning put some students in disadvantaged positions and created inequality.

Another frequent ethical breach was about faculty either not taking enough “*responsibility*” about student related duties or making themselves unquestionable by having too much “*autonomy*”. To give an example, students said faculty did not compensate their own mistakes although they expected students to make up for their mistakes and take on many responsibilities like the ones written in the syllabus. Students also said faculty having too much autonomy, limited students’ autonomy like not being able to choose the study groups they wanted to be in. Some faculty were said to give inadequate input in project works affecting students’ performance negatively and putting them in disadvantaged positions compared to their counterparts. Minority of students said some faculty “*lacked pedagogical competence*”. An example was that only one faculty among others interfered with students bullying a male student in the classroom although it was said to be an ongoing issue, which seriously affected the flow of the lesson.

An average amount of students thought that they were sometimes “*unfairly assessed*”. They said some instructors, rather than rounding their grades up (e.g., 84.5 to 85), rounded them down, causing students to get a lower grade. While some thought there were instructors who tended to give higher grades to some students whom they had closer relationships with, a few others said students were “*discriminated*” against their gender, religious or political beliefs through lower grades.

Although authors did not specifically ask for the “*reasons of unethical faculty behaviors*”, students came up with some, one of which was faculty “*personal characteristics*”: “*If the faculty feels like behaving unethically, s/he will do it, either in this or another school*” (P13). One of those characteristics was lack of empathy;

During the finals, I had spent the whole night in the emergency care service. I had emailed the instructor saying that I wouldn’t be able to make for the next day’s exam and that I had a medical report. He replied that he did not accept the report and that I had to come to the exam, and so did I (P21).

Another important faculty personal characteristic was told to be “*being closed to feedback*”: “*The problem originates from the fact that we are not open to getting feedback as a society. We take feedback very personally. [...] I think the main solution lies in communicating with the faculty; we cannot build a healthy communication*” (P23). P14 explained another reason of unethical behavior as “*upbringing and past experiences*” of faculty: “*... they had also been treated like that when they were students. They tell this to us. When we say like ‘the questions are so hard!’, they say ‘we used to be asked much harder’*”.

### 4.3. Theme 3: Tangible Effects of Unethical Behaviors

The third RQ explored how university students were affected by unethical faculty practices. For the “*positive effects*”, an average number of students said they “*defended their rights*” when they were exposed to an unjust or unethical behavior. This was done by filling in the end-of-the term student evaluations or writing a petition to authorities. At other times, students said that when they talked to the faculty, their grades were lowered. On the other hand, few students said they were “*unaffected*” by unethical faculty behaviors, and did not take that faculty as role models: “*I said to myself ‘in the future I will definitely not be such kind of a person!’*” (P13). Developing “*empathy and consciousness*” appeared as an important effect on P4 who, considering students with disabilities, said: “*If one day I were to take place in this profession, academia, [...] I would want to be a faculty who compensates the disadvantages students’ experience*”.

As for the negative effects, most students were “*non-reactive and passivized*” when exposed to unethical or unjust behaviors as they did not want to be punished through ways like being marked off or treated badly in a jury. P22 expressed her despair as: “*To whom would you complain about the faculty? There are times we are helpless in the face of some ethical breaches*”. I observed that those students also displayed “*reserved and avoidant*” behaviors usually minimized their conversation time with the unethical faculty, or settled for a low grade. P17, reflecting her nervousness said: “*When I cannot get an answer to my questions, I look for another faculty who approaches more mildly [...]. I cannot go to my advisor but to other faculty, and still feel hesitant*”.

A few students said that unethical faculty practices caused them to feel “*disappointed*” and experience “*trust issues*”: “*When I first came here, I was disappointed when I realized I could not see the virtue I was looking for in all faculty. Then I understood that there were people who executed their occupation well and others badly*” (P23). As some students “*lacked belief in positive change*” about faculty behaviors, they thought about changing

their careers or finding a job, in case they cannot continue with their academic careers. This, I found, as a serious outcome affecting the direction of students' future lives.

#### 4.4. Theme 4: Student Policy Suggestions

About the fourth RQ, students had some suggestions for “*academic leadership, faculty and students*” to make academia more ethical. They desired *academic leaders* to organize professional and personal developmental “*opportunities*” for both faculty and students like seminars on awareness rising about ethics, preventing mobbing, and coping with stress. Due to excessive faculty autonomy and disbelief in the CoHE to take action, they suggested universities to work with independent auditors to solve unethical practices. Yet, students thought nothing much could be done for “*faculty inspection*” other than taking student evaluations more seriously. Additionally, students suggested having an anti-mobbing or “*harassment office*” to solve both faculty and student problems. Their wishes from *faculty* were that they could be “*fairer*” and more open to collaborate with all students who wanted to improve themselves academically, “*accept feedback*” as an opportunity for personal development, not as an attack to their identity, and have “*love of labor*” to affect students positively. For their *peers*, students thought “*reporting their concerns first, to the related faculty, and if does not work, to authorities*” was a good idea. In that case, students wanted to be ensured that rights of both students and faculty would be protected objectively. Students who benefitted from taking an “*ethics course*” recommended it to their friends too, as she said she learned about her rights and that she could make a complaint if something happens.

## 5. DISCUSSION

University students' perceptions about faculty members' unethical practices toward them were explored through a phenomenological design, supported by Hofstede's Cultural Dimensions Model. The findings were discussed in reference to the CoHE's Ethical Conduct Principles (2014), international organizations' decisions and faculty research. While drawing out conclusions based on students' views about such a sensitive issue as faculty unethical practices, judgments and generalizations were avoided.

To start with, Turkish undergraduate students were quite aware and knowledgeable of the scope of academic ethics just like the ones in Suditu et al. (2021:5)'s study, and had strong expectations of faculty to present ethical behavior. The concepts students raised were in parallel with what Banks (2015:8-9) called “*professional virtue ethics*”. Accordingly, while students described academic ethics as “*interpersonal trust and confidentiality*”, Banks named them as “*trustworthiness*”, “*care*” and “*respecting*” privacy and dignity. Equally, students' non-discrimination, “*meritocracy, equity and protection*” specification overlaps with Banks' “*justice*”, and “*courage*” in facing critical and serious situations. What students named as “*publication ethics*” were explained as “*practical wisdom*”, indicating doing what is ethically desirable. Another thing is that, the finding that reported Asian researchers as the least aware (50%) group about university research code of conduct not only made them vulnerable to criticism of students (Huybers et al., 2020:167) but also supported Turkish students' critical perspective about their faculty members.

About the most dominantly perceived unethical faculty practices, “*favoritism*” (affecting assessment too) came the first, be it related to gender differences, political and religious views, and financial benefits, despite the CoHE (2014:5)'s regulation about “*protection and strengthening of basic rights*” and “*respect toward others*”. In UNESCO's Convention against Discrimination in Education, it was highlighted that favoritism cannot be a way to promote and admit students into education systems (Poisson, 2013:11). Despite these regulations, Ghiațău and Măță (2015:1) reported favoritism as one of the most recurring unethical theme influencing assessment and teaching methods as well. It is no surprise that in large-power-distance countries the ones who hold the power are more privileged over others, which is another way of favoring someone (Hofstede (2011:76).

“*Sexual, physical and verbal abuses*” as well as “*humiliation*” and “*discrimination*” were perceived as unethical by quite a number of students, some of which were also illegal activities. Braxton and Bayer (1999 as cited in Braxton et al., 2011:67) categorized them as harsh misconduct behaviors that suggest negativism and sarcasm, and violation of norms that cannot be challenged. Turkish students perceived faculty-student dating relationships as unethical and as faculty abusing their power. In like manner, Leach (2013:89) framed sexual violence in educational institutions as abuse of power in exchange for better grades. In Quatrella and Wentworth (1995:255)'s study, while 40-year-old professor dating an 18-year-old undergraduate student was perceived as unethical, with a 25-year-old graduate assistant it was admissible, just like a 25-year-old graduate assistant dating an 18-year-old student, which was perceived as acceptable too. The difference between the current study

findings with others can be explained with cultural differences. Supplementarily, other researchers associate both faculty behaviors (Macfarlane et al., 2014:342) and whether students judge them ethical or not with students' cultural backgrounds (Keith-Spiegel et al., 1993:157-159). It may be this difference that allows some students to resist faculty discrimination and humiliation, and some others to accept them. While Hofstede (2010:293-294) clarifies this difference by "*restrained cultures*", where individuals, including the Muslim world, adopt stricter sexual norms, Khatri (2009:7) explains it with the limitless power directors exert on subordinates. Accordingly, despite the uneasiness most Turkish female students felt when exposed to physical or emotional attempts of faculty, they could not dare to resist them due to the high-power-distance-culture manifested in superior (faculty) - subordinate (student) relationships. As for the solution, in Turkey it was only in 2014 that the CoHE regulated these abuses under the "*respect*" category, which required valuing differences, and being against discrimination and abuse. Discrimination and abusing students to make benefits has also been stated as an unethical issue in Dinç and Gizir's study (2019:29). Whereas in the United States (US), for instance, the legislation in the Education Amendments to prevent sex-based discrimination dates back to 1972 (Streng and Kamimura, 2015:65), which enabled many universities to start taking precautions since then. Unfortunately, despite early measures, not all sexual assaults, even in the American colleges are not reported due to certain characteristics of party culture among youth (Armstrong et al., 2006:496) or concerns about privacy and not being credible (Sable et al., 2006:160). The continuity of harassment issues not only in Turkey but also abroad suggests the need for all universities devising more substantial policies and follow up their implementation.

A large number of students perceived faculty not taking on enough "*responsibility*" to guide them, spare time to them or intervene unethical student behaviors like bullying one another. Students associated these with "*professional incompetency*" in teaching and with too much "*faculty autonomy*", limiting students' autonomy to affect their academic success negatively and create unfairness. Similarly, in the study of Thakkar and Weisfeld-Spolter (2012:86), faculty took no action for a reported cheating incident. Although it is desired that faculty has the freedom of opinion in research and teaching, the autonomous nature of HE may lead to unethical practices ranging from academic integrity to career development in academia (Transparency International, 2013:13). Kitchener (1984:46) stated that ethical principle of autonomy necessitates people to allow others "*to make autonomous choices*", which, based on students' expectations, need to be taken for both faculty and students, respecting each other's autonomy. In CoHE's document (2014: 4,11) as well, Turkish faculty are encouraged to educate students to treat each other with respect, and they themselves to take on personal and occupational responsibility in scientific and academic behavior, but at the same time to be free in their choices, suggesting autonomy. For assessment, while an average number of students thought they were "*unfairly assessed*", unfair assessment was the most important element of academic dishonesty in Friedman et al. (2005:12)'s study, and an issue raised by students in Dinç and Gizir (2019:29) too. The above stated student perceptions suggest faculty to own balanced autonomy and more responsibility, and be emphatic and fair to favor students' development and protection.

For students, the reasons for the lack of faculty ethical behaviors ranged from faculty exposure to similar unethical practices in their past and to personal characteristics like lacking empathy or being closed to feedback. Whereas research indicates that pressures when going up the career steps (Bouter, 2015:149) such as workload and the need to publish (Roberts et al., 2001:534-535) are the predecessors of unethical practices. There is also age/experience factor that seems to diminish the efforts to prevent misconduct. Namely, Huybers et al. (2020:166) reported that mid-career faculty (11-15 years) did not believe in the effectiveness of ethical codes to dissuade people from committing ethical breaches as opposed to early career researchers (less than five years). This may either means that more mature faculty have already observed their colleagues disregarding ethical codes or that organizations lack preventive regulations. Apart from these, the mismatch between what academic institutions expect of faculty about their academic integrity roles and what faculty understands of them (Gottardello and Karabag, 2020:2) may also constitute a reason for ineffective implementation of integrity and standard formation. Both students' views and the previous research reveal a lot about the factors behind unethical faculty behaviors, suggesting decision makers to prepare clear and comprehensive policies.

Regarding the third RQ, most students showed "*reserved*" behaviors to face faculty unethical practices as they lacked belief in change and lost trust in people. Such kind of pessimistic approach reminds one of Hofstede et al. (2010)'s high-restraint-culture specification where people feel restricted to express their ideas. On the other hand, in the CoHE (2014)'s ethical regulations, faculty was encouraged to refrain from behaviors that shatter student trust. For the fourth RQ, students' suggestions for solution highlighted the need for anti-mobbing and/or "*harassment offices*", which has also been indicated by Thakkar and Weisfeld-Spolter (2012:87) as a necessary measure. Other suggestions ranged from "*developmental opportunities*" for faculty to "*fair*" treatment of students and faculty "*being open to feedback*", all of which can be explained with Hofstede et al. (2010;

Hofstede, 2011)'s four dimensions. They indicated the need for a more individualistic and a lower power distance culture represented by freedom of expression, a more indulgent culture promoting tolerance and calmness in contrast to being argumentative.

"*Academic leaders*" may search effective ways for ethical codes to be used not only by faculty but also students and administrative staff. This passes through not just expecting them to internalize the codes on their own but explaining them the importance and details of the codes (Giorgini et al., 2015). As also Anderson et al. (2013:246) suggested, organizational members should be involved both in execution and preparation of these codes for more inclusivity. Another thing is to take faculty inspection more seriously by thoroughly invigilating student evaluations, and asking department heads to make regular appraisals with faculty to prevent potential problems and meet their needs. HEIs may also ask an independent body made up of professionals such as psychologists, faculty members and sociologists to organize university visits, get feedback from all stakeholders and suggest solutions for issues to ensure academic integrity. Additionally, staff may be trained continuously for academic integrity (Bouter, 2015:148; Steneck, 2013:252-253), teaching and learning practices and faculty-student relationship may be improved (Harper et al., 2018:1857), and a mentorship system may be developed for checking ethical and research conduct (Anderson et al., 2007a:860). Opening ethics courses for students may also help raise awareness about ethically (un)acceptable behaviors, student and faculty rights and responsibilities.

As for "*faculty*", which also interests academic leaders, it is necessary to learn advanced research methods, and for academic leaders to value quality rather than the quantity of faculty publications and eliminate research-related financial worries of researchers (Ertekin et al., 2002:62; Kansu and Ruacan, 2002:763). Additionally, to set example to students for academic integrity, positive and supportive atmosphere in HEIs needs to be created (Young et al., 2018:13). While all these will help prevent faculty tendencies for favoritism, humiliation, and abusive behavior, they will also foster empathy and openness to feedback, and improve students intellectually and personally. The most apparent "student implication", also driven from the theoretical perspective, is to feel more willing to express their opinions and defend their rights against unethical faculty practices. It is also advisable to make use of opportunities like participating in ethics courses or academic integrity programs for all stakeholders (Sefcik et al., 2020:30).

Considering the strong bond between society and universities, free seminars and education programs on desired ethical practices should be organized for the public. The contribution of artists, thinkers and faculty to these facilities may encourage people's involvement more and reinforce the significance of such kinds of ethical conduct.

The CoHE should plan visits to universities irrespective of complaints being made or not about unethical practices, and using online data collection tools, may scrutinize the ethicality of academic activities resorting to the perspective of faculty, students and academic leaders. Depending on the outcome, necessary actions may to be taken including judicial interventions. To prevent any kind of harassment, all universities need to build anti-mobbing/harassment offices and raise awareness about the prevention of abusive behaviors.

Based on Hofstede's cultural dimensions model, there is the need for low-power-distant cultures in HEIs that emphasize equality between individuals, and more individualistic perspectives respecting freedom of thought and privacy. In order to change the existing patterns not serving academic integrity and to enable openness to change, cultural uncertainty avoidance level should be lowered. To educate students respecting ethical values, a more optimistic approach and inclusivity should be attained displayed in an indulgent culture rather than a restraint culture characterized by pessimism and rigidity.

## 6. CONCLUSION

This study aimed to investigate faculty unethical practices in the Turkish HES from university students' perceptions from the lens of Hofstede's cultural dimensions. The first finding was about the theoretical framework, which indicated the need for perception and behavior change in the Turkish academia. Students were in need of less power distance between them and faculty to practice a more individualistic culture represented with free expression of ideas, as well as a more indulgent culture characterized by transparency in decisions and intentions. Whereas it is also thought that both students and faculty also need to be more willing and courageous for open communication, which also necessitates embracing uncertainty, and hence, being more tactful and ready for change.

In the second place, country-specific, top five frequently experienced unethical faculty practices were framed as “*favoritism, professional incompetence, verbal and psychological abuse, autonomy vs. responsibility, and humiliation*”. Although students were quite critical of unethical faculty practices, they themselves were diffident and reserved in finding solutions to the issues. I believe that previously explained cultural influences have a significant role in students presenting these attitudes.

The third contribution of the study is to help raise awareness in academia about academic integrity breaches and praise ethical practices so that comprehensive, quality and solution-oriented policies can be developed. Studies like this that integrate students’ views into the problem solution can help elevate ethical standards in HEIs through strict regulations. It is not only because students are the reason of existence of HEIs, represent the desires of the young generation, and hence, one of the most important stakeholders in HE, but also they are the most affected group by ethical breaches being in direct contact with faculty.

To conclude, enhancement of HE in global standards, especially for the developing countries like Turkey, will only be possible in the long run through cherishing ethical codes of conduct by all members of HEIs. This will affect the reputation of the existing institutions positively and increase the chances of new HEIs to be successful agents of academic ethics. As in developing HESs not much research has been conducted on academic ethics from HE students’ perspectives, I hope that the findings can ignite the desire in decision makers to develop solution-oriented and strictly implemented policies.

Although rich data from diverse backgrounds were collected, to widen the perspective the study presents, future researchers may plan a mixed method study by including faculty, leadership and administrative staff’s perspectives. Additionally, a comparative study with another country can also be conducted as it may be interesting to see how similar and/or different the two cultures respond to unethical practices and how they approach in resolution of issues. In this sense, there may be things to learn from each other, adopt policies accordingly, or devise appropriate measures for our culture.

## REFERENCES

- AAUP (n.d.), “*Reports and Publications. Statement on Professional Ethics*”, AAUP, <https://www.aup.org/report/statement-professional-ethics> (Date of Access: 01.10.2023).
- ALTBACH, Philip G. (2004), “*The Question of Corruption in Academe*”, **International Higher Education**, S.34, ss.8-10, <https://doi.org/10.6017/ihe.2004.34.7399>.
- ANA, Joseph, KOEHLMOOS, Tracey, SMITH, Richard and YAN, Lijing L. (2013), “*Research Misconduct in Low- and Middle-Income Countries*”, **Plos Medicine**, S.10(3), ss.(e1001315), <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1001315>.
- ANDERSON, Melissa S., HORN, Aaron S., RISBEY, Kelly R., RONNING, Emily A., DE VRIES, Raymond and MARTINSON, Brian C. (2007), “*What Do Mentoring and Training in the Responsible Conduct of Research Have to do with Scientists’ Misbehavior? Findings from a National Survey of NIH-Funded Scientists*”, **Academic Medicine**, S.82(9), ss.853–860, <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e31812f764c>.
- ANDERSON, Melissa S., RONNING, Emily A., DE VRIES, Raymond and MARTINSON, Brian C. (2007), “*The Perverse Effects of Competition on Scientists’ Work and Relationships*”, **Science and Engineering Ethics**, S.13(4), ss.437-461, <https://doi.org/10.1007/s11948-007-9042-5>.
- ANDERSON, Melissa S., SHAW, Marta A., STENECK, Nicholas H., KONKLE, Erin and KAMATA, Takehito (2013), “*Research Integrity and Misconduct in the Academic Profession*”, **Higher Education: Handbook of Theory and Research** (Ed. Michael B. Paulsen), Springer Publisher, Dordrecht, S.28, ss.217-261.
- ARMSTRONG, Elizabeth A., HAMILTON, Laura and SWEENEY, Brian (2006), “*Sexual Assault on Campus: A Multilevel, Integrative Approach to Party Rape*”, **Social Problems**, S.53(4), ss.483-499. <https://doi.org/10.1525/sp.2006.53.4.483>.
- ASLAN, Emrah and YILMAZ, Aynur (2021), “*Examination of Faculty of Sports Sciences Students’ Unethical Behaviors in-Classroom: A Mixed Research Approach*”, **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, S.16(3), ss.127-149, <https://doi.org/10.29329/epasr.2020.373.8>.

- AYDIN, İnyet, DEMİRKASIMOĞLU, Nihan and ALKIN, Senar (2012), “*Academic Ethics in Turkish Universities: Perceptions of Academicians from Engineering, Medicine and Education Colleges*”. **Eurasian Journal of Educational Research**, S.49, ss.41-60.
- AZOULAY, Pierre, BONATTI, Alessandro and KRIEGER, Joshua L. (2017), “*The Career Effects of Scandal: Evidence from Scientific Retractions*”, **Research Policy**, S.46(9), ss.1552-1569, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.07.003>.
- BANKS, Sarah Jane (2015), “*From Research Integrity to Researcher Integrity: Issues of Conduct, Competence and Commitment*”, **Paper Presented at Academy of Social Sciences and British Sociological Association Event, Virtue Ethics in the Practice and Review of Social Science Research**, 1st May 2015 – London (UK), <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.4497.9040> (Date of Access: 01.05.2022).
- BERGGREN, Christian and KARABAG, Solmaz Filiz (2019), “*Scientific misconduct at an Elite Medical Institute: The Role of Competing Institutional Logics and Fragmented Control*”, **Research Policy**, S.48(2), ss.428-443, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.03.020>.
- BOUTER, Lex M. (2015), “*Commentary: Perverse Incentives or Rotten Apples?*”, **Accountability in Research: Policies and Quality Assurance**, S.22(3), ss.148–161, <https://doi.org/10.1080/08989621.2014.950253>.
- BRAXTON, John M., PROPER, Eve and BAYER, Alan E. (2011), **Professors Behaving Badly: Faculty Misconduct in Graduate Education**, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- BURNAZ, Şebnem, ATAKAN, Serap M. G. ve TOPCU, İlker Y. (2010), “*Have Ethical Perceptions Changed? A Comparative Study on the Ethical Perceptions of Turkish Faculty Members*”, **Journal of Academic Ethics**, S.8, ss.137-51, <https://doi.org/10.1007/s10805-010-9115-y>.
- BÜKEN, Nüket Örnek (2006), “*Türkiye Örneğinde Akademik Dünya ve Akademik Etik*”, **Hacettepe Tıp Dergisi**, S.37(3), ss.164-170.
- CALLAHAN, Daniel (1982), “*Should There be an Academic Code of Ethics?*”, **Journal of Higher Education**, S.53(3), ss.335-344, <https://doi.org/10.2307/1981752>.
- CAMPBELL, Elizabeth (2000), “*Professional Ethics in Teaching: Towards the Development of a Code of Practice*”, **Cambridge Journal of Education**, S.30(2), ss.203-222, <https://doi.org/10.1080/03057640050075198>.
- COHE (2014), “*Principles for Ethical Behavior*”, **COHE**, İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü (Resmi Yazışma), <https://cdn.istanbul.edu.tr/statics/istanbultip.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2014/11/Yükseköğretim-Kurumları-Etik-Davranış-İlkeleri.pdf> (Date of Access: 28.08.2022).
- CORTINA, Kai S., AREL, Sari and SMITH-DARDEN, Joanne P. (2017), “*School Belonging in Different Cultures: The Effects of Individualism and Power Distance*”, **Frontiers in Education**, S.2(56), ss.1-12, <https://doi.org/10.3389/educ.2017.00056>.
- COUCH, Sue and DODD, Sara (2005), “*Doing the Right Thing: Ethical Issues in Higher Education*”, **Journal of Family and Consumer Sciences**, S.97(3), ss.20–26, [https://www.cse.cuhk.edu.hk/irwin.king/\\_media/teaching/gen1113/scn\\_20090202113342\\_001.pdf](https://www.cse.cuhk.edu.hk/irwin.king/_media/teaching/gen1113/scn_20090202113342_001.pdf) (Date of Access: 28.08.2022).
- CRESWELL, John W. (2012), **Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research**, Pearson Publisher, Boston US), 4th Edition.
- CRESWELL, John W. (2014), **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**, Sage Publisher, Los Angeles (US), 4th Edition.
- DAWSON, Maureen M. and OVERFIELD, Joyce A. (2006), “*Plagiarism: Do Students Know What it is?*”, **Bioscience Education**, S.8(1), ss.1-15, <https://doi.org/10.3108/beej.8.1>.
- DİNÇ, Reyhan Gedik ve GİZİR, Sıdıka (2019), “*Öğrencilerin Bakış Açısından Öğretim Elemanlarının Sınıf İçindeki Etik Dışı Davranışları*”, **Yükseköğretim Dergisi**, S.9(1), ss.29-39, <https://doi.org/10.2399/yod.18.033>.
- EI, Sue and BOWEN, Anne (2002), “*College Students' Perceptions of Student-Instructor Relationships*”, **Ethics and Behavior**, S.12(2), ss.177-190, [https://doi.org/10.1207/S15327019EB1202\\_5](https://doi.org/10.1207/S15327019EB1202_5).

- ENAI (n.d.), “*Glossary for Academic Integrity*”, **Academicintegrity** (E-Article), <https://www.academicintegrity.eu/wp/glossary/> (Date of Access: 3.2.2023)
- ERTEKİN, Cumhur, BERKER, Nihat, TOLUN, Aslihan and ÜLKÜ, Dinçer (2002), **Bilimsel Araştırmada Etik ve Sorunları**, TÜBİTAK - TÜBA Yayını, Ankara.
- FANELLI, Daniele (2009), “*How Many Scientists Fabricate and Falsify Research? A Systematic Review and Meta-Analysis of Survey Data*”, **PLoS ONE**, S.4(5), ss.(e5738), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0005738>.
- FRIEDMAN, Hershey H., FOGEL, Joshua and FRIEDMAN, Linda Weiser (2005), “*Student Perceptions of the Ethics of Professors*”, **Electronic Journal of Business Ethics Organization Studies**, S.10(2), ss.10–15, <https://ssrn.com/abstract=2424498> (Date of Access: 01.10.2023).
- FULMER, Jason R. (2002), “*Dismissing the ‘Immoral’ Teacher for Conduct Outside the Workplace-Do Current Laws Protect the Interests of Both School Authorities and Teachers?*”, **Journal of Law and Education**, S.31(3), ss.271-278.
- GAO, Tao, SIEGEL, Philip, JOHAR, Jassprit S. and SIRGY, Joseph, M. (2008), “*A Survey of Management Educators’ Perceptions of Unethical Faculty Behavior*”, **Journal of Academic Ethics**, S.6, ss.129-152, <https://doi.org/10.1007/s10805-008-9062-z>.
- GHIATĂU, Roxana Maria and MĂȚĂ, Liliana (2015), “*Exploring the Students’ Perceptions Regarding Unethical Practices in the Romanian Educational System*”, **International Journal of Educational Development**, S.44, ss.1-10, <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2015.06.002>.
- GIORGINI, Vincent, GIBSON, Carter, MECCA, Jensen T., MEDEIROS, Kelsey E., MUMFORD, Michael D., CONNELLY, Shane and DEVENPORT, Lynn D. (2015), “*Differences in Biases and Compensatory Strategies Across Discipline, Rank, and Gender Among University Academics*”, **Science and Engineering Ethics**, S.21(6), ss.1551-1579, <https://doi.org/10.1007/s11948-014-9615-z>.
- GOTTARDELLO, Debora and KARABAG, Solmaz Filiz (2020), “*Ideal and Actual Roles of University Professors in Academic Integrity Management: A Comparative Study*”, **Studies in Higher Education**, S.47(3), ss.526-544, <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1767051>.
- HALL, Douglas T. (2004), “*The Protean Career: A Quarter-Century Journey*”, **Journal of Vocational Behavior**, S.65(1), ss.1-13, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>.
- HARPER, Rowena, BRETAG, Tracey, ELLIS, Cath, NEWTON, Philip, ROZENBERG, Pearl, SADDIQUI, Sonia and VAN HAERINGEN, Karen (2018), “*Contract Cheating: A Survey of Australian University Staff*”, **Studies in Higher Education**, S.44(11), ss.1–17, <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1462789>
- HOFSTEDE, Geert (2001), **Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations**, Sage Publications, Thousand Oaks, 2nd Edition.
- HOFSTEDE, Geert (2011), “*Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*”, **Online Readings in Psychology and Culture** (E-Journal), S.2(1), <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (Date of Access: 07.10.2022).
- HOFSTEDE, Geert (n.d.), “*Hofstede Insights: Country Comparison Tool*”, **Hofstede-Insights** (E-Article), <https://www.hofstede-insights.com/> (Date of Access: 07.10.2022).
- HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan and MINKOV, Michael (2010), **Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival**, Mc Graw Hill Publisher, London and New York.
- HONIG, Benson, LAMPEL, Joseph, SIEGEL, Donald and DRNEVICH, Paul (2014), “*Ethics in the Production and Dissemination of Management Research: Institutional Failure or Individual Fallibility*”, **Journal of Management Studies**, S.51(1), ss.118-142, <https://doi.org/10.1111/joms.12056>.
- HOSSEINI, Mohammad, HILHORST, Medard, DE BEAUFORT, Inez and FANELLI, Daniele (2018), “*Doing the Right Thing: A Qualitative Investigation of Retractions Due to Unintentional Error*”, **Science and Engineering Ethics**, S.24(1), ss.189–206, <https://doi.org/10.1007/s11948-017-9894-2>.



- HUYBERS, Twan, GREENE, Browyn and ROHR, Detlef H. (2020), “*Academic Research Integrity: Exploring Researchers’ Perceptions of Responsibilities and Enablers*”, **Accountability in Research**, S.27(3), ss.146-177, <https://doi.org/10.1080/08989621.2020.1732824>.
- ICAI (n.d.), “*International Center for Academic Integrity*”, **Academicintegrity** (E-Article), <https://academicintegrity.org/> (Date of Access: 01.02.2023).
- IMRAN, Adesile M. and NORDIN, Mohammad Sahari (2013), “*Predicting the Underlying Factors of Academic Dishonesty Among Undergraduates in Public Universities: A Path Analysis Approach*”, **Journal of Academic Ethics**, S.11(2), ss.103–120, <https://doi.org/10.1007/s10805-013-9183-x>.
- JACOB, Susan and HARTSHORNE, Timothy S. (2003), **Ethics and Law for School Psychologists**, John Wiley and Sons Publisher, Hoboken - New Jersey (US), 4th Edition.
- JIAN, Hu, MARION, Russell and WANG, Weijun (2018), “*Academic Integrity from China to the United States: The Acculturation Process for Chinese Graduate Students in the United States*”, **Ethics and Behavior**, S.29(1), ss.51-70, <https://doi.org/10.1080/10508422.2018.1468760>.
- KANSU, Emin and RUACAN, Şevket (2002), “*Bilimsel Yanıltmanın Günümüzdeki Durumu: Türleri, Nedenleri, Önlenmesi ve Cezalandırılması*”, **Tük Kardiyoloji Derneği Arşivi**, S.30, ss.763-767.
- KEITH-SPIEGEL, Patricia, TABACHNICK, Barbara G. and ALLEN, Melanie (1993), “*Ethics in Academia: Students’ Views of Professors’ Actions*”, **Ethics and Behavior**, S.3(2), ss.149-162, [https://doi.org/10.1207/s15327019eb0302\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327019eb0302_1).
- KHATRI, Naresh (2009), “*Consequences of Power Distance Orientation in Organizations*”, **Vision: The Journal of Business Perspective**, S.13(1), ss.1-10, <https://doi.org/10.1177/097226290901300101>.
- KITCHENER, Karen S. (1984), “*Intuition, Critical Evaluation and Ethical Principles: The Foundation for Ethical Decisions in Counseling Psychology*”, **The Counseling Psychologist**, S.12(3), ss.43–55, <https://doi.org/10.1177/0011000084123005>.
- LEACH, Fiona (2013), “*Corruption as Abuse of Power: Sexual Violence in Educational Institutions*”, **Global Corruption Report: Education** (Ed. Transparency International), Routledge Publisher, London and New York, ss.88-98.
- LEWIS, Ramon and RILEY, Philip (2009), “*Teacher Misbehavior*”, **International Handbook of Research on Teachers and Teaching** (Eds. Lawrence J. Saha, A. Gary Dworkin), Springer Science and Business Media LLC., New York (US), ss.417-431.
- MACFARLANE, Bruce, ZHANG, Jingjing and PUN, Annie (2014), “*Academic Integrity: A Review of the Literature*”, **Studies in Higher Education**, S.39(2), ss.339-358, <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2012.709495>.
- MARSHALL, Catherine and ROSSMAN, Gretchen B. (2006), **Designing Qualitative Research**, Sage Publisher, Thousand Oaks, 4<sup>th</sup> Edition.
- MENUEY, Brendan P. (2005), “*Teachers’ Perceptions of Professional Incompetence and Barriers to the Dismissal Process*”, **Journal of Personnel Evaluation in Education**, S.18(4), ss.309–325, <https://doi.org/10.1007/s11092-007-9026-7>.
- MURPHY, Patrick E. (1989), “*Creating Ethical Corporate Structures*”, **Sloan Management Review**, S.30(2), ss.81-87, <https://www.proquest.com/docview/1302988730> (Date of Access: 01.02.2023).
- OLDENBURG, Christopher M. (2005), “*Students’ Perceptions of Ethical Dilemmas Involving Professors: Examining the Impact of the Professor’s Gender*”, **College Student Journal**, S.39(1), ss.129-40.
- OSIPIAN, Ararat L. (2014), “*Will Bribery and Fraud Converge? Comparative Corruption in Higher Education in Russia and the USA*”, **Compare: A Journal of Comparative and International Education**, S.44(2), ss.252–73, <https://doi.org/10.1080/03057925.2012.728374>.
- OWEN, Patricia R. and ZWAHR-CASTRO, Jennifer (2007), “*Boundary Issues in Academia: Student Perceptions of Faculty-Student Boundary Crossings*”, **Ethics and Behavior**, S.17(2), ss.117-129, <https://doi.org/10.1080/10508420701378065>.

- ÖZCAN, Kenan, BALYER, Aydın and SERVI, Tayfun (2013), “*Faculty Members’ Ethical Behaviors: A Survey Based on Students’ Perceptions at Universities in Turkey*”, **International Education Studies**, S.6(3), ss.129-142, <https://doi.org/10.5539/ies.v6n3p129>.
- PELİT, Elbeyi and GÜÇER, Evren (2006), “*Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğiyle İlgili Etik Olmayan Davranışlara ve Öğretmenleri Etik Dışı Davranışa Yönelten Faktörlere İlişkin Algulamaları*”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.2, ss.95-119.
- POISSON, Marcelli (2013), “*International Standards and National Regulatory Frameworks to Realize the Right to Education*”, **Global Corruption Report: Education** (Eds. Transparency International), Routledge Publisher, London and New York, ss.194-201.
- PRISACARIU, Anca and SHAH, Mahsood (2016), “*Defining the Quality of Higher Education Around Ethics and Moral Values*”, **Quality in Higher Education**, S.22(2), ss.152-166, <https://doi.org/10.1080/13538322.2016.1201931>.
- QUATRELLA, Lucy A. and WENTWORTH, Diane K. (1995), “*Students’ Perceptions of Unequal Status Dating Relationships in Academia*”, **Ethics and Behavior**, S.5(3), ss.249–259, [https://doi.org/10.1207/s15327019eb0503\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327019eb0503_4).
- REIDENBACH, Eric R. and ROBIN, Donald (1991), “*A Conceptual Model of Corporate Moral Development*”, **Journal of Business Ethics**, S.10(4), ss.273-284, <https://doi.org/10.1007/BF00382966>.
- RESNIK, David and MASTER, Zubin (2013), “*Policies and Initiatives Aimed at Addressing Research Misconduct in High-Income Countries*”, **PLoS Medicine**, S.10(3), ss.(e1001406), <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1001406>.
- ROBERTS, Glyn C., KAVUSSANU, Maria and SPRAGUE, Robert L. (2001), “*Mentoring and the Impact of the Research Climate*”, **Science and Engineering Ethics**, S.7(4), ss.525–537, <https://doi.org/10.1007/s11948-001-0010-1>.
- ROCKSTUHL, Thomas, DULEBOHN, James H., ANG, Soon and SHORE, Lynn M. (2012), “*Leader-Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX Across 23 Countries*”, **Journal of Applied Psychology**, S.97(6), ss.1097-130, <https://doi.org/10.1037/a0029978>.
- SABLE, Marjorie, DANIS, Fran, MAUZY, Denise L. and GALLAGHER, Sarah K. (2006), “*Barriers to Reporting Sexual Assault for Women and Men: Perspectives of College Students*”, **Journal of American College Health**, S.55(3), ss.157-162, <https://doi.org/10.3200/JACH.55.3.157-162>.
- SEFCIK, Lesley, STRIEPE, Michelle and YORKE, Jonathan (2020), “*Mapping the Landscape of Academic Integrity Education Programs: What Approaches are Effective?*”, **Assessment and Evaluation in Higher Education**, S.45(1), ss.30-43, <https://doi.org/10.1080/02602938.2019.1604942>.
- SHAW, David and SATALKAR, Priya (2018), “*Researchers’ Interpretations of Research Integrity: A Qualitative Study*”, **Accountability in Research: Policies and Quality Assurance**, S.25(2), ss.79–93, <https://doi.org/10.1080/08989621.2017.1413940>.
- SHAW, Marta M. (2013), “*Impacts of Globalization on the Academic Profession: Emerging Corruption Risks in Higher Education*”, **Global Corruption Report: Education** (Ed. Transparency International), Routledge Publisher, London and New York, ss.194-201.
- STENECK, Nicholas H. (2013), “*Global Research Integrity Training*”, **Science**, S.340(6132), ss.552–553, <https://doi.org/10.1126/science.12363>.
- STRENG, Tara K. and KAMIMURA, Akiko (2015), “*Sexual Assault Prevention and Reporting on College Campuses in the US: A Review of Policies and Recommendations*”, **Journal of Education and Practice**, S.6(3), ss.65-71, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1083737.pdf> (Date of Access: 07.10.2022).
- SUDITU, Mihaela and SAFTA, Cristina G. (2021), “*Students’ Perceptions of Ethics and Academic Integrity*”, **Journal of Educational Sciences and Psychology**, S.11(2), ss.3-8, <https://doi.org/10.51865/JESP.2021.2.02>.
- SVINICKI, Marilla (1994), “*Ethics in College Teaching*”, **Teaching Tips: Strategies, Research, and Theory for College and University Teachers** (Ed. Wilbert G. McKeachie), D.C. Heath Publisher, Lexington - MA, ss.269-277, 9<sup>th</sup> Edition.

- THAKKAR, Maneesh and WEISFELD-SPOLTER, Suri (2012), “*A Qualitative Analysis of College Students' Perceptions of Academic Integrity on Campus*”, **Academy of Educational Leadership Journal**, S.16, ss.81-88.
- TIERNEY, William G. (1988), “*Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials*”, **The Journal of Higher Education**, S.59(1), ss.2-21, <https://doi.org/10.2307/1981868>.
- TIJDINK, Joeri K., VERGOUWEN, Anton C. M. and SMULDERS, Yvo M. (2013), “*Publication Pressure and Burn Out among Dutch Medical Professors: A Nationwide Survey*”, **PLoS ONE**, S.8(9), ss.(e73381), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0073381>.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2013), “*Introduction to the Global Corruption Report: Education*”, **Global Corruption Report: Education** (Ed. Transparency International), Routledge Publisher, London and New York, ss.3-10, <https://www.transparency.org/en/publications/global-corruption-report-education> (Date of Access: 28.09.2022).
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2022), “*Corruption Perception Index 2021*”, **Şeffaflık Corporate Web Page** (E-source), 4 February 2022, <https://seffalik.org/2021-yolsuzluk-almi-endeksi-aciklandi/> (Date of Access: 28.09.2022).
- UĞURLU, C. Teyyar (2008), “*Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Etik Davranışlarına İlişkin Alguları*”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, S.16(2), ss.367-378, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/49100/626550> (Date of Access: 07.10.2022).
- YILDIZ, Müge Leyla, İÇLİ, Gülnur Eti ve GEGEZ, Ahmet Ercan (2013), “*Perceived Academic Code of Ethics: A Research on Turkish Academics*”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, S.99, ss.282-293, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.496>.
- YOUNG, Ryan L., MILLER, Graham N. S. and BARNHARDT, Cassie L. (2018), “*From Policies to Principles: The Effects of Campus Climate on Academic Integrity, A Mixed Methods Study*”, **Journal of Academic Ethics**, S.16(1), ss.1-17, <https://doi.org/10.1007/s10805-017-9297-7>.

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makalede kullanılan ölçek için yazar tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermiştir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Çankaya Üniversitesi Etik Komisyonundan 23/11/2018 tarih ve 157 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. For the scale used in the article, it is declared by the author that permission was obtained from the original owner of the scale. The author sent a signed “*Copyright Transfer Form*” to the journal. Regarding the conduct of this research, an “*Ethics Permission Certificate*” dated 23/11/2018 and numbered 157 was obtained from the Ethics Committee of the Çankaya University.

# Türkiye's Referendum Experience

## Türkiye'nin Halk Oylaması Tecrübesi

### Fatih GÜLER

Dr. Öğr. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,  
Çan MYO, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü,  
fatih.guler@comu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-5365-5700>

Makale Başvuru Tarihi: 09.01.2023

Makale Kabul Tarihi: 19.03.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ABSTRACT

#### Keywords:

Referendum,

Constitution,

Semi-Direct  
Democracy,

The referendum, a semi-direct democracy tool, was used seven times in the Republic of Türkiye in 1961, 1982, 1987, 1988, 2007, 2010, and 2017. Since referendums have been made more frequently in the last fifteen years, the issue has attracted public attention. The fact that the referenda were handled independently in the doctrine, and that the works that deal with all of the referenda with a holistic perspective were quite limited constituted the study's starting point. In the study, after giving brief information about the theoretical framework related to the referendum, the principles and procedures of applying for the referendum in Türkiye and the issues related to the administration and control of the referendum will be discussed. The level of consensus needed for long-term constitutional reforms has been pointed out, based on the results and processes of the referendums held in Türkiye.

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Halk oylaması,

Anayasa,

Yarı-Doğrudan  
Demokrasi,

Yarı-doğrudan demokrasi aracı olan halk oylamasına Türkiye Cumhuriyeti tarihinde 1961, 1982, 1987, 1988, 2007, 2010 ve 2017 yıllarında olmak üzere yedi kez başvurulmuştur. Son on beş yılda halk oylaması yoluna daha sık başvurulmasıyla konu kamuoyunun da ilgisini çekmektedir. Doktrinde daha ziyade halk oylamalarının ayrı ayrı ele alınmış olması ve halk oylamalarının tamamını bütüncül perspektifle ele alan eserlerin oldukça sınırlı olması çalışmanın hareket noktasını oluşturmuştur. Çalışmada halk oylaması ile ilgili teorik çerçeve hakkında kısaca bilgi verildikten sonra Türkiye'de halk oylamasına başvurulmasının esas ve usulleri, halk oylamasının yönetim ve denetimi ile ilgili hususlar ele alınacaktır. Türkiye'de gerçekleşen referandumların sonuçları ve süreçlerinden yola çıkılarak uzun vadeli anayasal reformlar için ihtiyaç duyulan uzlaşma düzeyine işaret edilmiştir.

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** GÜLER, Fatih (2023), "Türkiye's Referendum Experience", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(1), ss.127-140, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1231501>

## 1. INTRODUCTION

In terms of the use of sovereignty, we can examine the types of democracy under three categories (Tunç, 2008:1116). These are direct democracy in which people's sovereignty is exercised by themselves, representative democracy in which people's sovereignty is exercised through its representatives, and semi-direct democracy in which the use of sovereignty is shared between the people and their representatives. In semi-direct democracy, the people participate in the exercise of sovereignty using "*people's initiative*", "*referendum*", "*people's veto*" and "*removal of representatives*" (Aktaş, 2015:93).

In favor of semi-direct democracy; there are arguments that it is compatible with democracy, provides democratic education of the people, ensures stability and peace, and prevents the parliament and political parties from misusing their powers (Gözler, 2011:689-690). Against semi-direct democracy; arguments such as tiring the public, being costly, being slow and the possibility of returning to plebiscite are expressed (Gözler, 2011:690-693).

Semi-direct democracy can be expressed as a hybrid tool in which the advantages and disadvantages of direct democracy and representative democracy are synthesized. Considering the practices related to the referendum, it is seen that there is a justification for the arguments for and against semi-direct democracy. It is very important to consider these arguments to benefit positively from the referendum. In this context, referendums should ensure that the people participate in the administration (Nohutçu and Bektaş, 2017:7). Only the referendum is a semi-direct democracy instrument that can be used in Türkiye. The Referendum can also be applied only to constitutional amendments, not on every issue. Because constitutions are the basic condition of processing of a democratic system (Gökçe et al., 2017:19).

The 1961 constitution did not contain a provision regarding the submission of constitutional amendments to a referendum. The submission of constitutional amendments to the referendum in the 1982 Constitution was regulated in Article 175 and the referendums were held by these provisions.

The original version of Article 175 is simpler than the current regulation. Accordingly, the adoption of the constitutional amendment proposal is possible with the vote of two-thirds of the total number of members of the Grand National Assembly of Türkiye. In case the President disapproves and sends the constitutional amendments back to the Grand National Assembly of Türkiye, if the Parliament accepts the returned law as it is, the President can submit this constitutional amendment to the referendum. In the current arrangement, the President can submit the constitutional amendment to a mandatory or optional referendum, depending on the acceptance rate of the constitutional amendment in the Grand National Assembly of Türkiye. The authority of the President, who is the most influential actor in the referendum process, stems from his title as the head of state (Öztürk, 1992:91).

The Supreme Election Council is responsible for managing and supervising elections in Türkiye. The Supreme Election Council, which consists of high judges elected from the Council of State and the Supreme Court, is responsible for the administration and control of the general and local elections as well as the referendums on constitutional amendments. The Supreme Election Council was also responsible for the administration and control of the 1961 constitution and the 1982 constitution referendums held during the coup periods. After the President decision to submit the constitutional amendment to the referendum, the Supreme Election Council is responsible for the functioning of the election calendar, announces the results of the referendum, and finally decides on the disputes.

In the referendums of the 1961 and 1982 constitutions, there was no constitutional provision regarding the submission of the constitutions to the referendum. These referendums were held within the framework of the laws enacted by the National Unity Committee and the National Security Council.

Since the 1987 referendum was the first referendum held under ordinary conditions outside the coup period, Law No. 3376, which regulates the propaganda process, election administration and control process, was accepted by the Grand National Assembly of Türkiye (Official Gazette dated May 7, 1987 and numbered 19473).

## 2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

The Referendum, which is a semi-direct democracy tool, was applied seven times in the history of the Republic of Türkiye, in 1961, 1982, 1987, 1988, 2007, 2010 and 2017. In this study, these referendums will be discussed separately. The political process leading to the referendum, what happened during the adoption process, the decisions of the political actors in the propaganda process, the numerical results of the referendum, its political consequences, the Constitutional Court process, if any, and the material/form nature of the change are discussed.

In the study, the referendums held in Türkiye were examined under three main categories. In this context, the referendums that held after the military coup in the first part, the referendums of the Motherland Party period in the second part, and the referendums of the Justice and Development Party period in the third part are discussed. Within the framework of this classification, the common features and results of the referendums that held in the relevant period were revealed. While the referendums held after the coup were aimed at the entire constitution, the other five referendums were for partial constitutional amendments. It is also seen that these five referendums are mainly related to the basic organs of the state, namely the public administration (Çolak, 2022:93).

General agreement on the distinction between plebiscite and referendum is lacking (Uleri, 1996:3) and sometimes these terms are used interchangeably (Qvortrup, 2014:4). Referendums conducted at the appreciation of the government have often been called plebiscites, a term that may have negative signification in some contexts (Bulmer, 2017:7). Also, plebiscites accepted as a type vote of confidence especially in disguise on the policies of the head of state. (Suksi, 1993:10) At the same time plebiscite sometimes used as a synonym for a referendum called by the authority, often the executive (IDEA, 2008:214).

Essentially, the litmus paper of the plebiscite is a propaganda opportunity. If the arguments of propaganda are severely restricted, it can't accept as referendum, but of a plebiscite. On the other hand, if there is a possibility of propaganda, it is not possible to talk about a plebiscite. Freedom of elections and propaganda opportunities were not restricted in the referendums except for the coup period referendums. Although referendums cannot be defined as plebiscites in this respect, the fact that they start with the initiative and desire of the governments makes it necessary not to ignore the possibility of plebiscite.

In the study, it was also necessary to determine whether the referendums held in Türkiye turned into plebiscites. This finding helped to understand the reasons for the frequency of applying to referendums on constitutional amendments in Türkiye. It has been seen that these inferences give valuable messages about what should be avoided during the making and adoption processes of long-lasting constitutions.

## 3. REFERENDUMS AFTER COUPS

### 3.1. 1961 Constitution Referendum

The tradition of a referendum in the history of the Republic of Türkiye started with the constitutional referendum held in 1961. After Türkiye had adopted multi-party political life, which started with the elections being held under the administration and control of the judicial organs, the government of the Republican People's Party came to an end, and the ruling period of the Democrat Party began. The government of the Democrat Party period between 1950 and 1960 ended with an unjust, unlawful and bloody coup carried out by a junta within the Turkish Armed Forces on May 27, 1960.

Usually, military coups prepare its constitution in order to shape the political and societal sphere (Ünal and Erdoğan, 2013:604 ). In this context, one of the priorities of the National Unity Committee that carried out the coup was to prepare a new constitution. With the Communiqué No. 13 published three days after the coup, a committee of science and law, under the chairmanship of Prof. Dr. Süddık Sami Onar, was given the task of preparing a new constitution (Official Gazette dated May 30, 1960 and numbered 10514).

The 1924 Constitution did not have any provision regarding the submission of constitutional amendments to the referendum. Article 102 of the 1924 Constitution, which includes the provisions regarding constitutional amendments, was repealed with the law dated June 12, 1960 and numbered 1. The new law required that constitutional amendments would be possible with the vote of at least four-fifths upon the proposal of at least one fifth of the members of the National Unity Committee and the referendum was not mentioned (Official Gazette dated June 14, 1960 and numbered 10525).

The process of making a new constitution was determined with the law dated December 13, 1960 and numbered 157 (Official Gazette dated December 16, 1960 and numbered 10682). In this law, the duties and powers of the

Constitutional Commission, the House of Representatives and the National Unity Committee were regulated in detail regarding the constitution-making process. In this regulations, Democratic Party was excluded from the constitution making process (Parla, 1984:218-219). Law No. 157 stipulated that the text of the constitution, which would be adopted according to the principles and procedures the law determined, would only become final after it would be approved by referendum, and if the text of the constitution was not accepted in the referendum, a new House of Representatives would be established by the election. In this context, it can be claimed that the legal basis of the 1961 Constitution referendum is Law No. 157. Within the framework of the provisions of Law No. 157, the “Law on Submission of the Constitution to Referendum” dated March 28, 1961 and numbered 283 was adopted (Official Gazette dated April 1, 1961 and numbered 10771). In Law No. 283, it was stated that the administration and control of the constitution referendum would be in the provincial and district election boards, especially the Supreme Election Council, and it was emphasized that the general election legislation was valid. According to Law No. 283, if more than half of the valid votes are “yes”, the constitution would be accepted. On May 19, 1961, Supreme Election Council published a statement (circular), numbered 35, regarding the submission of constitutional amendments to the referendum (Official Gazette dated May 23, 1961 and numbered 10812).

The National Unity Committee published the constitutional text to be submitted to the referendum (Official Gazette dated May 31, 1961 and numbered 10816). The National Unity Committee, with its decision dated June 20, 1961 and numbered 56, determined the date of submission of the constitution to the referendum as July 9, 1961 and decided that promotional activities could begin as of June 22, 1961 (Official Gazette dated June 23, 1961 and numbered 10836). As can be seen, the time given for propaganda for the public vote on the 1961 Constitution was kept very short. In this period, especially the Democratic Party was excluded from the propaganda process and the propaganda against the new constitution was very limited (Karakartal, 1984:169-170). The Republican People's Party, the Republican Peasant Nation Party and the New Türkiye Party made propaganda in favor of new constitution (Tuğluoğlu, 2019:140).

In the referendum held on July 9, 1961, 10.322.169 voters, out of total 12.735.009 registered, participated in the referendum. The turnout rate was 81%. In the referendum, valid votes (10.282.561) were 99.6%, invalid votes (39.608) were 0.4%, and the votes for the change were 61.7% (6,348.191) and against was 38.3% (3,934.370) (Official Gazette dated July 20, 1961 and numbered 10859).

The 1961 Constitution, which was accepted with 61.7% of the votes, had a very short life. The exclusion of the Democratic Party from the process caused the political parties that continued the same political tradition not to adopt the 1961 Constitution. In addition, the belief that the fundamental rights and freedoms provided by the 1961 Constitution were “too much” in Türkiye brought about the 1971-1973 constitutional amendments. In addition, the system introduced by the 1961 constitution was expressed as one of the reasons for the 1980 military coup (Gözler, 2019:112-113).

### **3.2. 1982 Constitution Referendum**

The belief that the atmosphere of freedom provided by the 1961 Constitution disrupted the public order and the failure to elect a new president for six months were grounds for a military coup on 12 September 1980 by a military junta, which called itself the National Security Council. The most important difference between the 1980 coup, which was at least as bloody and unlawful as the 1960 coup, from the 1960 coup was that there was no chain of command in the National Unity Committee, while the National Security Council seized the administration within the chain of command in the 1980 coup.

With the Law on the Constitutional Order No. 2324, dated 27 October 1980, adopted by the National Security Council, it was foreseen that the 1961 Constitution would remain in force (Official Gazette dated October 28, 1980 and numbered 17145). Right after the 1960 coup, the National Unity Committee started to work on the constitution, while the National Security Council did not hurry to start the work on the constitution. With the Law on the Constituent Assembly dated 29 June 1981 and numbered 2485, the construction process of the new constitution was determined (Official Gazette dated June 30, 1982 and numbered 17386). In this law, the duties and powers of the Constitutional Commission, the Consultative Assembly and the National Security Council were regulated in detail for the constitution-making process. Although Law No. 2485 states that the text of the constitution, which would be accepted according to the principles and procedures determined, would only become final after being by referendum. However, it was not stated what kind of process would be carried out if the text of the constitution was not accepted in the referendum.

One of the conditions for being a member of the Consultative Assembly was not to be a member of any political party as of September 11, 1980. With this provision, it can be said that the political actors of the pre-coup period were all excluded from the constitution-making process. The constitution draft, which was accepted by the National Security Council after having been accepted by the Constitutional Commission and the Consultative Assembly, was published to be submitted to the referendum (Official Gazette dated October 20, 1982 and numbered 17844). Principles and procedures related to referendums, Law No. 2707 “*Law on Submission of Constitution to Referendum*” and Law No. 2485 “*On Arrangement of Voting Registers to be Prepared for Submission of the Constitution in accordance with the provisions of the Law on the Constituent Assembly*” were adopted (Official Gazette dated September 25, 1982 and numbered 17823 /Official Gazette dated July 3, 1982 and numbered 17743).

In Law No. 2707, it was stated that the administration and control, regarding the submission of the constitution to the referendum, would be in the provincial and district election boards, especially the Supreme Election Council, and it was emphasized that the general election legislation was valid. According to Law No. 2707, it has been stated that if more than half of the valid votes are yes, the constitution will be accepted.

The text of the constitution, published in the Official Gazette on October 20, 1982, was submitted to the referendum on November 7, 1982. During the propaganda period, which was quite short, the provisions of Law No. 298 on freedom of propaganda were not implemented, and the propaganda was carried out within the framework of the principles and procedures determined by the National Security Council.

In the referendum held on November 7, 1982 (20.722.602) the registered voters (18.715.115) voters participated and the turnout rate was 91.3%. In the referendum, valid votes (18.600.313) were 99.8%, invalid votes (117.802) were 0.2%, and the rate of the votes for new constitution was 91.4% (16.945.545), while the rate of the votes against was 8.6% (1.594.761) (Official Gazette dated November 9, 1982 and numbered 17863/Repetitive).

The high rate of votes for the new constitution can be explained by the following reasons, apart from the others;

- Although it was clear that the constitutional studies would start again if the constitution prepared after the 1960 coup and submitted to the referendum was not accepted, it was not clear what would happen if the constitution prepared after the 1980 coup and submitted to the referendum was not accepted. While the voters were voting "Yes", they also wanted the military order to end as soon as possible.
- Even though it was limited, there was an opportunity for propaganda after the 1960 coup. However, Law No. 2707 enacted after the 1980 coup stipulated that the provisions of Law No. 298 on freedom of propaganda would not be applied. Although there was a limited opportunity for propaganda in the 1961 constitution referendum process, it cannot be said that there was propaganda opportunity in line with the above-mentioned provision in the 1982 constitution referendum. It was decided to use “*Accept*” and “*Reject*” ballots instead of “*yes*” and “*no*” in the 1982 referendum process in order to prevent possible propaganda against the constitution. The words “*Hayırda hayır vardır*”, “*Hayırlı sabahlar*”, “*Hayırlı Günler*” (heteronym words for “*no*” and “*good*” in Turkish language) (Alkan, 2017:123).
- The envelopes were transparent, especially the “*Rejection*” vote was visible from the outside, which became an element of pressure on the voters.

As stated above, political and social actors were excluded from the constitution-making process, and propaganda was very limited during the constitutional referendum process. Shortly after the constitution was accepted, amendments came to the fore as an expected consequence of the exclusion of some actors. Five referendums regarding the 1982 Constitution have been held so far, and with 19 amendments, almost half of the constitution has been changed.

## 4. THE MOTHERLAND PARTY PERIOD REFERENDUMS

### 4.1. 1987 Constitutional Amendment Referendum

With Provisional Article 4 of the 1982 Constitution, some politicians were banned from political activities for five to ten years. But after a short while, politically banned leaders were included in the political arena, de facto and covertly, although not legally and explicitly. The ban on political leaders was an important advantage for Prime Minister Turgut Özal and his Motherland Party. Prime Minister Turgut Özal gave the impression that he did not want the continuation of the political bans, but that the political bans had been made a constitutional



provision by the National Security Council and that President Kenan Evren had a tendency to continue the political bans (Çelebi, 2021a:305). Disturbed by this situation, President Kenan Evren stated that the political bans were accepted by referendum and that the political bans should be revoked if the people wanted it (Çelebi, 2021b:62).

With the Constitutional Amendment Law No. 3361 of 17 May 1987, the voting age was reduced from twenty-one to twenty, the number of deputies was increased from four hundred to four hundred and fifty, the procedure for amending the constitution was changed and political bans were removed. While no special provision was required for the other three articles, it was mandated that the provision regarding the removal of political bans would be decided by referendum. (Official Gazette dated May 18, 1987 and numbered 19464).

During the referendum process, Prime Minister Turgut Özal and his Motherland Party made propaganda against the amendment. Politically banned leaders; Süleyman Demirel and the True Path Party, Bülent Ecevit and the Democratic Left Party, Necmettin Erbakan and the Welfare Party, Alpaslan Türkeş and the Nationalist Work Party made propaganda for the amendment. The main opposition party, the Social Democrat Populist Party (which did not have a banned political leader), and Erdal İnönü, also made propaganda for the amendment. The Reformist Democracy Party and Aykut Edebali called for "blank/invalid" votes (Çelebi, 2021a:307-308).

It should be stated that unlike the 1961 and 1982 referendums, the 1987 referendum held in a free environment. It can be said that the Social Democrat Populist Party and Erdal İnönü, which made propaganda for the amendment despite being a disadvantage for him and his party, influenced the results of the referendum which resulted in favor of "Yes".

According to the original version of the 1982 Constitution, the President's authority to submit to a referendum could only be possible after the process of sending it back to the Grand National Assembly of Türkiye. In the adoption of Law No. 3361, the President submitted the draft directly to a referendum without running the process. As such, the constitutional amendment law was unconstitutional in form (Gözler, 2019:1295). This practice The Constitutional Court rejected the request for annulment, pointing out that in terms of form, the constitutional review was limited to the proposal, the majority of the voting, and whether the condition of not being able to be discussed promptly was complied with (Official Gazette dated September 4, 1987 and numbered 19564).

The 1987 constitutional amendment can be accepted as a constitution in the formal sense in the material/formal constitution distinction. As it is known, in a material sense, the constitution includes the establishment and functioning of the basic organs of the state and the fundamental rights and freedoms of the citizens. In the formal sense, the constitution refers to the laws that are at the top of the hierarchy of norms and that are changed with more difficult principles and procedures than laws. It can be said that the political ban on some political leaders, which is the subject of the 1987 constitutional amendments, is not related to the establishment and functioning of the main organs of the state, and it is a constitutional amendment in the formal sense.

In the referendum held on September 6, 1987 (26.095.630) of the registered voters (24.436.821) voters participated and the turnout rate was 93.6%. In the referendum, valid votes (23.347.856) were 95.5%, invalid votes (1.008.965) were 4.5%, and the yes rate was 50.2% (11.711.461) and the no rate was 49.8% (11.636.395) (Official Gazette dated September 12, 1987 and numbered 19572).

As a result of the 1987 referendum, the political bans imposed on political leaders by the 1982 Constitution came to an end, and the possibility of Prime Minister Turgut Özal continuing unopposed in political life disappeared. Because of the number of votes against the removal of political bans was more than the total votes of the Motherland Party showed some people still hold the politically banned leaders responsible for the events that held before September 12, in the referendum. So it can be deemed the rate of "No" votes was higher than the vote rates of the Motherland Party in the last general elections (Kaya Osmanbaşıoğlu and Bekaroğlu, 2019:127-129). During the referendum process, the issue turned into a vote of confidence for Prime Minister Turgut Özal and the Motherland Party. For this reason, the Grand National Assembly of Türkiye decided for early general elections on October 17, 1987, as the result of the referendum was against Prime Minister Turgut Özal and the Motherland Party (Official Gazette dated October 7, 1987 and numbered 19609).

#### **4.2. 1988 Constitutional Amendment Referendum**

The 1988 referendum, which was the only referendum that resulted in more "no" votes, is quite interesting in terms of its subject. After the 1987 referendum and the 1987 general elections, Prime Minister Turgut Özal and

the Motherland Party's public support began to decline and they decided to bring the 1989 local elections forward (Türk, 1989:77-78). This decision was influenced by Prime Minister Turgut Özal's desire to become the next President after President Kenan Evren's term of office ended in 1989. Because the possibility of the Motherland Party getting lower votes than expected might have endangered Prime Minister Turgut Özal's chance to be elected President by the Turkish Grand National Assembly.

The Grand National Assembly of Türkiye has adopted laws numbered 3394 and 3420 about bringing forward of local elections. The Constitutional Court annulled the election-related provisions of both laws after the main opposition party's application in the Constitutional Court, ruling that they are unconstitutional (Official Gazette dated July 15, 1988 and numbered 19873, Official Gazette dated July 14, 1988 and numbered 19872).

The Motherland Party decided to overcome the annulment decision of the Constitutional Court with a constitutional amendment. Since the constitutional amendment was approved by the Grand National Assembly of Türkiye with 284 votes (between 3/5 and 2/3), the President did not have the authority to approve this constitutional amendment. Within this framework, the President had to return the constitutional amendment to the Grand National Assembly of Türkiye for re-negotiation or submit it to a referendum. President Kenan Evren preferred the referendum route. In this context, with the constitutional amendment law dated 6 August 1988 and numbered 3467, the Grand National Assembly of Türkiye was authorized to hold the local elections one year earlier, and at the same time, it was decided that the first local elections would be held on 13 November 1988 (Official Gazette dated August 13, 1988 and numbered 19898). As a result, if the referendum resulted in "Yes", the local elections would be held on 13 November 1988, if the referendum resulted in "No", the local elections would be held on 26 March 1989.

The 1988 constitutional amendment can be accepted as a constitution in the formal sense in the material/formal constitution distinction. Changing the date of the local elections, which is the subject of the 1988 constitutional amendments, is not related to the establishment and functioning of the main organs of the state, so it can be said that it is a constitutional amendment in the formal sense.

In the referendum held on September 25, 1987 (26.739.227) of the registered voters (23.750.873) voters participated and the turnout rate was 88.8%. In the referendum, valid votes (22.956.878) were 96.7%, invalid votes (793.995) were 3.3%, and the yes rate was 35% (8.034.933) and the no rate was 65% (14.921.945) (Official Gazette dated October 1, 1988 and numbered 19946).

Because of the political emphasis on the subject of the 1988 referendum was low, the rate of votes for the referendum was close to the support rate of the Motherland Party (Kaya Osmanbaşoğlu and Bekaroğlu, 2019:129). After the referendum resulted with more votes against it, local elections were not brought forward, which resulted in an important political defeat for the Motherland Party. This defeat was followed by the Motherland Party's third place in local elections. Responding to the early election demands of the opposition parties with a broad cabinet revision and receiving the vote of confidence, Prime Minister Turgut Özal was elected President after the term of office of President Kenan Evren expired.

#### **4.3. Referendum Not Realized: 2001 Constitutional Amendment**

With the Constitutional Amendment Law dated October 3, 2001 and numbered 4709, fundamental changes were made in 33 articles of the 1982 Constitution. It was stated that the main reason for this change was to meet the economic and political criteria for full membership to the European Union (Sağlam, 2002:245). 85% of the changes are related to fundamental rights and freedoms (Fendoğlu, 2002:116). On October 15, 2001, these constitutional amendments (except for Article 27) were approved by President Ahmet Necdet Sezer. President Ahmet Necdet Sezer decided to submit the amendment to the referendum, because it was mainly about the personal/financial rights of the Turkish Grand National Assembly members (Official Gazette Dated October 22, 2001 and Numbered 24561/ Repetitive).

With the decision of the Supreme Board of Elections dated 10 November 2001 and numbered 658, the preparations for the referendum began. Considering the cost of submitting an article about the personal rights of the deputies only to the referendum, the Grand National Assembly of Türkiye abandoned the amendment draft. Article 86 was revised in line with the sensitivities of the President with the Law No. 4720 dated 21 November 2011, and was approved by the President on 30 November 2011 (Official Gazette dated December 1, 2001 and numbered 24600). With its decision dated 3 December 2001 and numbered 721, the Supreme Election Council decided that there was no need to hold a referendum anymore, with the law numbered 4720, and that the work on this issue should be stopped (For the opposite view, Gözler, 2019:1266).

## 5. JUSTICE AND DEVELOPMENT PARTY PERIOD REFERENDUMS

### 5.1. 2007 Constitutional Amendment Referendum

According to the 1982 Constitution in its original form “*The President of the Republic shall be elected for a term of office of seven years by the Grand National Assembly of Türkiye from among its own members who are over forty years of age and who have completed their higher education or from among Turkish citizens who fulfill these requirements and are eligible to be deputies... The President of the Republic shall be elected by a two-thirds majority of the total number of members of the Grand National Assembly of Türkiye and by secret ballot. If a two-thirds majority of the total number of members cannot be obtained in the first two ballots, between which there shall be at least a three-day interval, a third ballot is held and the candidate who receives the absolute majority of votes of the total number of members is elected President of the Republic. If an absolute majority of votes of the total number of members is not obtained in the third ballot, a fourth ballot is held between the two candidates who receive the greatest number of votes.*”

Since the 10th President Ahmet Necdet Sezer's term of office would expire on 16 May 2007, the first round of the Presidential election was held on 27 April 2007. Before the presidential election process began, former Supreme Court Chief Public Prosecutor Sabih Kanadoğlu claimed that the “*two-thirds majority of the total number of members*”, which was the quorum for the decision in the first round of the Presidential election process, was also the “*quorum for the meeting*” (Acar and Çelebi, 2012:18). Since AK Party had 354 deputies during the presidential election process, it could not achieve a “*two-thirds majority of the total number of members*” on its own. 361 deputies participated in the first round of the Presidential election due to the lack of support from the Republican People's Party, Democrat Party, Motherland Party and other parties represented in the Parliament (Balci, 2007:241-242).

After the first round of the Presidential election held on April 27, 2007, the Republican People's Party brought the claim, which was defended by Sabih Kanadoğlu and supported by some lawyers (Eroğul, 2007:170), to the agenda of the Constitutional Court. The Constitutional Court, with its -unlawful- decision annulled the decision of the Grand National Assembly of Türkiye regarding the first round of the Presidential elections by accepting an active bylaw change (Official Gazette dated 3 May 2007 and numbered 26511). Following this annulment decision, the Grand National Assembly of Türkiye decided to bring the elections forward and hold them on 22 July 2007 with its decision dated 3 May 2007 and numbered 891 (Official Gazette dated 3 May 2007 and numbered 26511/ Repetitive).

After the general election held on July 22, 2007, the crisis regarding the Presidential election was resolved, with the inclusion of the Nationalist Movement Party in the composition of the Grand National Assembly of Türkiye consisting of the AK Party and Republican People's Party. Because unlike the Republican People's Party, the Nationalist Movement Party participated in the General Assembly of the Grand National Assembly of Türkiye by presenting its own candidate during the Presidential election process, thus the quorum for the meeting sought by the Constitutional Court was reached. Thus, on 28 August 2007, Abdullah Gül was elected as the 11th President of the Turkish Republic, by the Turkish Grand National Assembly.

After the election process started, the Justice and Development Party submitted a seven-article constitutional amendment proposal to the Grand National Assembly of Türkiye, which included the election of the President by the people, reducing the legislative session from five to four years, and regulating the quorum for meetings more clearly. The constitutional amendment adopted by the Grand National Assembly of Türkiye on May 10, 2007 was sent back by the President on May 25, 2007 to be discussed once again in the Grand National Assembly of Türkiye. The constitutional amendment, which was sent back and accepted in the Grand National Assembly of Türkiye again on 31 May 2007, was submitted to the referendum by the President and published in the Official Gazette (Official Gazette dated 16 June 2007 and numbered 26554).

After the referendum decision was published in the Official Gazette, President Ahmet Necdet Sezer and the Republican People's Party filed an action for annulment with the Constitutional Court, claiming that the constitutional amendment was unconstitutional in form. Prior to this date, the dominant view in the constitutional law doctrine was that the constitutional amendment sent back to the Grand National Assembly of Türkiye to be discussed once again by the President could only be accepted with a “*two-thirds majority of the total number of members*” (Gözler, 2019:1254). Contrary to the dominant view in the doctrine, the Constitutional Court rejected the request for annulment, pointing out that the constitutional amendment sent

back to the Grand National Assembly of Türkiye was not required to be accepted with a “*two-thirds majority of the total number of members*” (Official Gazette dated 7 August 2007 and numbered 26606).

As can be seen, the 2007 referendum was held as a reaction to this decision of the Constitutional Court, which is known as the “*367 decision*” by the public and which pushed the boundaries of logic/law/constitutional law. Justice and Development Party, Felicity Party, Great Unity Party, Democratic Society Party, Social Democratic Populist Party, Motherland Party and Democrat Party voted “*yes*” in the referendum, while the Republican People's Party and the Nationalist Movement Party took a “*no*” decision. The main argument of the parties that took the “*Yes*” decision is that the election of the President, who is the head of the state and the executive, by the people is more compatible with democratic values and the decision of the Constitutional Court is unlawful. The main argument of the parties that took the “*No*” decision is that the most characteristic feature of the parliamentary system is the election of the President by the legislature, and that the President elected by the people would create a dual power in the executive.

The 2007 constitutional amendment can be accepted as a constitution in the material sense in the material/formal constitution distinction. The election of the President by the people, the elections of the Grand National Assembly of Türkiye every four years, the meeting number of the Turkish Grand National Assembly, which is the subject of the 2007 constitutional amendments, are related to the establishment and functioning of the basic bodies of the state.

The constitutional amendment submitted to the referendum was based on the assumption that the 11th President could not be elected by the Grand National Assembly of Türkiye and that it would be elected by the public according to the new regulation. However, before the referendum held, the 11th President was elected by the Grand National Assembly of Türkiye. Thereupon, the Grand National Assembly of Türkiye decided to remove the temporary articles of Law No. 5697 of October 16, 2007 and the constitutional amendment, which stipulate the election of the 11th President by the people from the text of the article. The constitutional amendment was approved by the President and published (Official Gazette dated 17 October 2007 and numbered 26673).

In the referendum held on October 21, 2007 (42.690.252) of the registered voters (28.819.319) voters participated and the turnout rate was 67.51%. In the referendum, valid votes (28.167.661) were 97.7%, invalid votes (651.658) were 2.3%, and the yes rate was 68.95% (19.422.71) and the no rate was 31.05% (8.744.947) (Official Gazette dated October 31, 2007 and numbered 26686).

The issue of changing the constitutional amendment, which was already published in the Official Gazette and submitted to the referendum, by the Grand National Assembly of Türkiye was widely discussed (Abdülhakımoğulları and Baykan, 2012:35-37) and the dominant view in the constitutional law doctrine was that this was not possible (Eroğul, 2009:112; Gözler, 2009:562-564). The fact that the change was made a short time before the referendum, the voting process started 40 days ago at the customs, and the fact that 25,103 voters voted at the customs caused the process to become complicated. Republican People's Party applied to the Constitutional Court with the allegation that Law No. 5697 was unconstitutional. The Constitutional Court rejected the request for annulment, pointing out that there was no obstacle to the amendment of the constitutional amendment, which was published in the Official Gazette and submitted to the referendum (Official Gazette dated February 2, 2008 and numbered 26792). With the 2007 constitutional amendment, the election of the President by the public was accepted and the transition from the parliamentary government system to the semi-presidential system was made.

## 5.2. 2010 Constitutional Amendment Referendum

One of the issues on which social and political actors in Türkiye agree is the anti-democratic character of the 1982 Constitution and the necessity of changing it (Coşkun, 2017:4). Political actors do not embrace the 1982 Constitution and support a consensus-based civil constitution process. The constitutional drafts prepared as an alternative to the 1982 Constitution, which turned forty years old, have almost become a corpus (Erdem and Heper, 2011). After the 2007 constitutional amendment referendum, demands for a new and civilian constitution by political parties including the Justice and Development Party, began to be expressed more frequently (Devran and Seçkin, 2011:157).

Upon the failure of a consensus to change the entire constitution under the umbrella of the Grand National Assembly of Türkiye, the Justice and Development Party decided to make a partial constitutional amendment. Unlike the other three referendums held during the 1982 Constitutional period, the 2010 referendum regulated a wider area. The constitutional amendment submitted to the referendum in 2010 consisted of three titles. The first

is about fundamental rights and freedoms, the second is about the prosecution of the people who carried out the 12 September 1980 coup, and the third one is about the judiciary. In fact, there was a consensus on the first two topics, both in the public and in the Turkish Grand National Assembly. However, there were intense criticisms of the opposition parties about the regulations regarding the judiciary claiming that the independence of the judiciary would disappear (Yokuş, 2020:22).

The Justice and Development Party, which faced a closure case at that time, believed in the necessity of establishing a pluralistic structure in the judiciary (Hakyemez, 2010:389-390). In this context, the Justice and Development Party decided to submit the constitutional amendment package to the referendum as a whole in order to gain the support of wider social actors.

Since the constitutional amendment was approved by the Grand National Assembly of Türkiye with 336 votes (between 3/5 and 2/3), the President did not have the authority to approve this constitutional amendment. Within this framework, the President would return the constitutional amendment to the Grand National Assembly of Türkiye for re-negotiation or submit it to a referendum. President Abdullah Gul decided to submit the constitutional amendment to the referendum (Official Gazette dated May 13, 2010 and numbered 27580).

According to the original version of Law No. 3376, which regulates the propaganda process, election administration and control process of referendum, it was required to be held on the first Sunday after the one hundred and twentieth day following the publication of the relevant constitutional amendment law in the Official Gazette. In order to keep the actuality and recency of the debates on the referendum (Anayasa Komisyonu, 2010:3), this period was reduced from one hundred and twenty days to sixty days before the 2010 referendum. The Republican People's Party filed an action for annulment with the Constitutional Court, claiming that the constitutional amendment adopted by the Grand National Assembly of Türkiye was unconstitutional.

The Constitutional Court can audit the conformity of constitutional amendments only in terms of form. The constitutional review, in terms of form, was limited to the proposal, the majority of the voting, and whether the condition of not being able to be discussed promptly was complied with.

Although the 2010 constitutional amendments are not unconstitutional in terms of form, the Constitutional Court exceeded its authority and carried out an audit of the merits (Gözler, 2019:1299-1300) and annulled some provisions (Official Gazette dated 1 August 2010 and numbered 27659/ Repetitive). However, this annulment decision didn't affect the essence of the constitutional amendment.

In the referendum, the Justice and Development Party, Felicity Party, and Grand Unity Party voted "yes", the Republican People's Party and the Nationalist Movement Party voted "no", and the Peace and Democracy Party decided to "Boycott" (Yılmaz, 2010:590-598). In the propaganda process, polarizations based on a sharp discourse have come to the fore (Anbarlı Bozatay, 2011:124).

The 2010 constitutional amendment can be accepted as a constitution in the material sense in the material/formal constitution distinction. Because the amendments made regarding the judiciary organs, which is the main subject of the 2010 constitutional amendments, are related to the establishment and functioning of the main organs of the state.

In the referendum held on September 12, 2010 (52.051.828) of the registered voters (38.369.099) voters participated and the turnout rate was 73.71%. In the referendum, valid votes (37.644.037) were 98.1%, invalid votes (725.062) were 1.9%, and the yes rate was 57.88% (21.787.244) and the no rate was 42.12% (15.856.793) (Official Gazette dated September 22, 2010 and numbered 27708).

With the 2010 constitutional amendment, judicial proceedings were enabled for those who carried out the September 12 coup. However, the changes made in the field of the judiciary have resulted in devastating and difficult-to-recover results in practice.

### **5.3. 2017 Constitutional Amendment Referendum**

Following the acceptance of the amendment regarding the election of the President by the people in the 2007 referendum and the election of Prime Minister Recep Tayyip Erdoğan as the President by the people, the parliamentary system implemented in Türkiye has evolved into a semi-presidential system (Gönenç and Kontancı, 2019:76).

The Justice and Development Party wanted the de facto situation to have a legal basis. However, the current number of deputies of the Justice and Development Party was not enough to take the constitutional amendment to the referendum. The Nationalist Movement Party believed that the way to legalize or end the current de facto situation was the Grand National Assembly of Türkiye and the referendum (Çelik, 2018:1072). In this context, with the support of the Nationalist Movement Party, Constitutional Amendment Law No. 6771, consisting of 18 articles, was accepted in the Grand National Assembly of Türkiye.

The main point of the change is the Presidential government system. In addition, partial arrangements have been made regarding the structure of the legislative body, its duties, term of office, and audit trails. Also, the abolition of the martial law procedure and the regulation of the state of emergency, the regulation of the Council of Judges and Prosecutors are other important regulations. The abolition of the Military Court of Cassation and the Military High Administrative Court are important steps of military reforms (Karabulut and Kutlu, 2020:85).

During the referendum process, the Justice Development Party argued that the parliamentary system could not provide a suitable infrastructure for Türkiye's growth and development. Expressing that the presidential government system would solve the problems compatible with the realities of the country and invited the citizens to say "Yes" to the referendum.

The Republican People's Party, on the other hand, stated that the Presidential government system is problematic in terms of establishing the balance/supervision mechanism and that it has an anti-democratic nature as such, and invited the citizens to say "No" to the referendum (Bilgin, 2017:61-64).

The 2017 constitutional amendment can be accepted as a constitution in the material sense in the material/formal constitution distinction. Because the amendments made regarding the legislature, executive and judiciary organs, which are the main subject of the 2017 constitutional amendments, are related to the establishment and functioning of the main organs of the state.

In the referendum, the Justice and Development Party, Nationalist Movement Party and Grand Unity Party voted "yes", on the other hand, the Republican People's Party, Felicity Party, Peoples' Democratic Party and Democrat Party called people to vote "no".

On the day of the referendum, the Supreme Election Board took a decision due to intense complaints that the seal of the ballot box committee was not found on the back of some ballot papers. The Supreme Board of Elections decided that ballot papers and envelopes that did not bear the seal of the ballot box committee would be considered valid unless they are proven to have been brought from outside and used. In the doctrine and public opinion, this decision has been criticized as it contradicts the provision of the Law No. 298 on Basic Provisions of Elections and Electoral Registers, "*ballot papers are not valid without the seal of the ballot box committee behind them*" (Gözler, 2017). The Supreme Election Board, on the other hand, responded to the criticism by stating that it had made similar decisions in similar situations before. The fact that the difference between yes and no votes were quite low caused the discussion to remain on the agenda for a while.

Since the constitutional amendment was approved by the Grand National Assembly of Türkiye with 339 votes (between 3/5 and 2/3), the President did not have the authority to approve this constitutional amendment. Within this framework, the President would return the constitutional amendment to the Grand National Assembly of Türkiye for re-negotiation or submit it to a referendum. President Recep Tayyip Erdoğan also submitted the constitutional amendment to the referendum (Official Gazette dated February 12, 2017 and numbered 29976).

In the referendum held on September 12, 2010 (58.291.898) of the registered voters (49.798.555) voters participated and the turnout rate was 85.43%. In the referendum, valid votes (48.936.604) were 98.3%, invalid votes (862.251) were 1.7%, and the yes rate was 51.41% (25.157.463) and the no rate was 48.59% (23.779.141) (Official Gazette dated September 22, 2010 and numbered 27708).

Faced with some problems during the parliamentary system period, Turkey found the way to get rid of these problems by switching to the presidential system (Al, 2020:31). With the 2017 referendum, both the government system was changed and effective measures were taken to ensure that the military bureaucracy was completely under the control of the civilian administration (Öztürk, 2019:54). Besides, the provision that the president will be resigned from his party was abolished and the party presidency was introduced (Kırışık and Öztürk, 2022:106).

## 6. CONCLUSION

The basis of most of the social and political problems in Türkiye resulted from constitutional issues and problems. In Türkiye, which has been the subject of judicial activism for a long time, constitutional amendments have become an obligatory address for the solution of even the simplest problems.

Although the referendums held in Türkiye cannot be fully qualified as plebiscite, it can be seen at the middle of referendum and plebiscite pendulum. Because, in all referendums, the political will that led the text to the referendum was voted rather than the text. In this context, the fact that plebiscites are unlikely to be long-term gives important messages about the constitution making and adoption process. Except for the coup period referendums, the fact that all referendums held under fair and free propaganda opportunities was not sufficient to ensure a healthy constitution-making process. Türkiye's referendum experience makes it necessary to rise above the current level of consensus in the constitution-making process.

In fact, as long as the constitutions are made as a result of consensus, they are long-lasting and have the potential to produce solutions to social/political problems. When the referendums held in Türkiye are examined from a holistic perspective, there is no referendum on constitutional/constitutional amendments that received the support of the majority of the social segments. Although there was a high rate of votes for 1982 constitution referendum, as stated above, there is no social equivalent of this rate.

The referendums held during the coup period did not take place in a democratic and free environment. Referendums held in ordinary periods, on the other hand, held in one-party governments, in a democratic and free environment. The first two referendums held during the period of the Motherland Party, and both did not result in the way the Motherland Party wanted. The subject of these referendums is constitutional amendments in terms of form. In addition, other social/political actors did not support the Motherland Party in these referendums. The other three referendums held during the period of the Justice and Development Party, and all three resulted in the way the Justice and Development Party wanted. The subject of these referendums is constitutional amendments in material terms. In addition, some social/political actors supported the Justice and Development Party in these referendums.

What Türkiye needs is a new constitution on which the qualified majority of social/political actors agree. Political actors have similar thoughts on this issue. Although the Constitutional Reconciliation Commission, which was established within the body of the Grand National Assembly of Türkiye between 2011 and 2013, was an important and valuable step in this sense, no results could be obtained. In a possible constitution-making process, it is necessary to bring the demands of social/political actors together on the basis of consensus, based on Türkiye's referendum experience.

## REFERENCES

- ABDULHAKİMOĞULLARI, Erdal and BAYKAN, Metin (2012), “*Anayasa Değişikliklerinin Yargısal Denetimi*”, **Ankara Barosu Dergisi**, S.2012(3), ss.19-40.
- ACAR, Ali and ÇELEBİ, Mustafa Burak (2012), “*Türkiye Cumhuriyeti Anayasalarında Cumhurbaşkanlığı Makamının Önemi ve 2007 Yılı Anayasa Değişiklikleri Çerçevesinde Abdullah Gül'ün Görev Süresi Tartışmaları*”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.12(23), ss.1-34.
- AKTAŞ, Murat (2015), “*Demokrasi Kavramına Eleştirel Bir Bakış*”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.3(1), ss.87-105.
- AL, HAMZA (2020), “*Başkanlık Sistemi Üzerine: Cumhurbaşkanlığı Sisteminin Zayıf Halkası Parlamento*” **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.22(1), ss.14-44.
- ALKAN, Mehmet Öznur (2017), “*27 Mayıs Darbesi Koşullarında Yapılan Halkoylaması: İlk Anayasa Referandumu*”, **Atlas Tarih Dergisi**, S.46, ss.120-127.
- ANAYASA KOMİSYONU (2010), **Adalet ve Kalkınma Partisi Grup Başkanvekili Yozgat Milletvekili Bekir Bozdağ'ın; Anayasa Değişikliklerinin Halkoyuna Sunulması Hakkındaki Kanunda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun Teklifi ve Anayasa Komisyonu Raporu (2/566)**, TBMM Yayını, Ankara.

- ANBARLI BOZATAY, Şeniz (2011), “12 Eylül 2010 Referandumuna ve Referandum Sürecinin Üniversite Öğrencileri Tarafından Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma, *Biga İktisadi ve İdari Bilimler*”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.9(2), ss.115-140.
- BALCI, Sarp (2007), “Kronik: XI. Cumhurbaşkanının Seçimi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, S.62(2), ss.237-242.
- BİLGİN, Oğuzhan (2017), “The Analysis of the Constitutional Amendments and Discussions on the 2017 Presidential System Referendum as an Example for the Problems of Türkiye Political Culture”, **Asya Araştırmaları Dergisi**, S.1(1), ss.53-66.
- BULMER, Elliot (2017), **Direct Democracy International IDEA Constitution-Building Primer 3**, International IDEA Publisher, Stockholm (SW).
- ÇELEBİ, Onur (2021a), “Siyasi Üslup Meselesi Bağlamında Renklerin Savaşı (6 Eylül 1987 Referandumunu)” **Tarihçi Dergisi**, S.1(2), ss.54-78.
- ÇELEBİ, Onur (2021b), “Siyasi Yasakların Sonu: 6 Eylül 1987 Referandumunda Erdal İnönü ve Bülent Ecevit’in Faaliyetleri”, **History Studies**, S.13(1), ss.301-322.
- ÇELİK, Demirhan Burak (2018), “16 Nisan Anayasa Değişikliği ve Yeni Hâkimler ve Savcılar Kurulu Üzerine Bir Değerlendirme”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, S.73(4), ss.1057-1094.
- ÇOLAK, Çağrı (2022), “The Main Focus of the Referendum Texts in Turkey: Human Rights or Public Administration”, **Journal of Political Administrative and Local Studies**, S.5(2), ss.81-94.
- COŞKUN, Vahap (2017), “16 Nisan 2017 Tarihinde Kabul Edilen Anayasa Değişikliklerinin Değerlendirilmesi”, **Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.22(36), ss.3-30.
- DEVİRAN, Yusuf and SEÇKİN, Gülcan (2011), “12 Eylül Referandumunun Sosyal ve Politik Açısından Değerlendirilmesi”, **Global Media Journal**, S.1(2), ss.157-253.
- ERDEM, Fazıl Hüsnü and HEPER, Yunus (2011), **Türkiye Cumhuriyeti Anayasaları ve Anayasa Önerileri**, SETA Yayınları, Ankara.
- EROĞUL, Cem (2007), “2007 Cumhurbaşkanı Seçimi Bunalımından Çıkarılabilecek Dersler”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, S.62(3), ss.167-181.
- EROĞUL, Cem (2009), “Anayasa Değişikliği Önerisinde Değişiklik Yapılması”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, S.64(1), ss.89-113.
- FENDOĞLU, Hasan Tahsin (2002), “2001 Anayasa Değişikliği Bağlamında Temel Hak ve Özgürlüklerin Sınırlanması AY. Md 13”, **Anayasa Yargısı Dergisi**, S.19, ss.178-214.
- GÖKÇE, Gülise, GÖKÇE, Orhan and ŞENGÖNÜL, Abdullah (2017), “How does Freedom House's Turkish Classification Reflect the Truth? A Critical Analysis”, **International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies**, S.5(10), ss.15-26.
- GÖNENÇ, Levent and KONTACI, Ali Ersoy (2019), “2017 Tarihli Anayasa Değişikliği Sonrasında Yasama - Yürütme İlişkileri”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, S.145, ss.53-80.
- GÖZLER, Kemal (2011), **Anayasa Hukukunun Genel Teorisi**, Ekin Yayınları, Bursa.
- GÖZLER, Kemal (2017), “Mühürsüz Oy Pusulası Tartışması: YSK'nın 16 Nisan 2017 Tarih ve 560 sayılı Kararı Hakkında Bir İnceleme”, **www.anayasa.gen.tr Corporate Web Page** (E-Article), [www.anayasa.gen.tr/muhursuz.html](http://www.anayasa.gen.tr/muhursuz.html) (Erişim Tarihi: 19.04.2017).
- GÖZLER, Kemal (2019), **Türk Anayasa Hukuku**, Ekin Yayınları, Bursa.
- HAKYEMEZ, Yusuf Şevki (2010), “2010 Anayasa Değişiklikleri ve Demokratik Hukuk Devleti”, **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.14(2), ss.387-406.
- IDEA (2008), **The International IDEA Handbook**, International IDEA Publisher, Stockholm.
- KARABULUT, Niyazi and KUTLU, Önder (2020), “An Analysis on Changing Security Policies of Turkey after the July 15th Coup Attempt”, **Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan**, S.10(1), ss.79-96.
- KARAKARTAL, Bener (1985), “1961 Türk Anayasa Referandumunu”, **Journal of Social Policy Conferences**, S.33, ss.307-328.



- KAYA OSMANBAŞOĞLU, Gülşen and BEKAROĞLU, Edip Asaf (2019), **Türkiye’de Referandumlar**, Orion Kitabevi, Ankara.
- KIRIŞIK, Fatih and ÖZTÜRK, Kübra (2022), “*Dünyada Ve Türkiye’de Partili Cumhurbaşkanlığı*”, **Adalet Dergisi**, S.68, ss.93-109.
- NOHUTÇU, Ahmet and BEKTAŞ, Mücahit (2017), “*Yeni Anayasa Tartışmaları Etrafında Kurucu İktidar, Kurucu Meclis ve Referandum Kavramlarının Analizi*”, **Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi**, S.5(1), ss.1-23.
- ÖZTÜRK, Namık Kemal (1992) “*Türkiye’de Cumhurbaşkanlığı Geleneği ve 1982 Anayasasındaki Düzenlemenin Parlamenter Sistemle Uyumu*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.25(1), ss.65-92.
- ÖZTÜRK, Namık Kemal (2019), “*Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin Temel Dinamikleri*”, **ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi**, S.6(15), ss.69-87.
- PARLA, Taha (1984), “*Anayasalar ve Kurucu Meclisler Üzerine Bazı Karşılaştırmalı Notlar*”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, S.38(3-4), ss.207-221.
- QVORTRUP, Matt (2014), **Referendums and Ethnic Conflict**, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- SAĞLAM, Mehmet (2002), “*Ekim 2001 Tarihinde Yapılan Anayasa Değişiklikleri Sonrasında, Düzenlendikleri Maddede Hiçbir Sınırlama Nedenine Yer Verilmemiş Olan Temel Hak ve Özgürlüklerin Sınırı Sorunu*”, **Anayasa Yargısı**, S.19, ss.233-266.
- SUKSI, Markku (1993), **Bringing in the People: A Comparison of Constitutional Forms and Practices of the Referendum**, Martinus Nijhoff Publishers, Dordrecht – Boston - London.
- TUĞLUOĞLU, Fatih (2019), “*1961 Anayasa Referandumunu ve DP Tabanı*”, **Gazi Akademik Bakış Dergisi**, S.12(24), ss.135-162.
- TUNÇ, Hasan (2008), “*Demokrasi Türleri ve Müzakereci Demokrasi Kavramı*”, **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.12(1), ss.1113-1132.
- TÜRK, Hikmet Sami (1989), “*Yerel Seçimlerle İlgili Kanun Değişikliğine İlişkin Anayasa Mahkemesi Kararı*”, **Anayasa Yargısı Dergisi**, S.6, ss.73-103.
- ULERI, Pier Vincenzo (1996), “*Introduction*”, **In the Referendum Experience in Europe** (Eds. Michael Gallagher, Pier Vincenzo Uleri), Palgrave Macmillan Publisher, London, ss.1-19.
- ÜNAL, Feyzullah and ERDOĞAN, Selami (2013), “*Problems of the Turkish Political Parties and Turgut Özal’s Motherland Party (ANAP)*”, **Journal of US-China Public Administration**, S.10(6), ss.601-607.
- YILMAZ, Murat (2010), “*2010 Referandumunu: Siyasi Partilerin Tutumları*”, **SETA 2010 Yıllığı**, SETA Yayını, Ankara, ss.590-598.
- YOKUŞ, Sevtap (2020), “*Özgürlükler Bağlamında 1982 Anayasası’nın Evrimi*”, **Anayasa Yargısı Dergisi**, S.37(2), ss.1-30.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS’ DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

# Türkiye’de Sendikaların Siyasal Katılım Üzerine Etkisine Dair Bir Değerlendirme

*An Evaluation of the Impact of the Unions on Political Participation in Turkey*

**Kenan ÇALIŞKAN**

*Doktorant, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi,  
SBE, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi A.B.D.  
caliskanknn@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-0147-6196>*

Makale Başvuru Tarihi: 22.06.2022

Makale Kabul Tarihi: 23.01.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Nazlı YÜCEL BATMAZ**

*Doç. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi,  
İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölüm,  
nazli\_yucel@yahoo.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1950-7410>*

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Sendika,  
Siyaset,  
Sivil Toplum,  
Siyasal Katılım,

*Bu çalışmada sendikaların siyasal katılım üzerine etkisi incelenmiş ve bu ilişki örnek olaylar üzerinden değerlendirilmiştir. Ayrıca bir baskı grubu olan sendikaların sivil toplum kuruluşları içindeki yeri ve siyaset ilişkileri değerlendirilerek bu ilişkilerin katılımcı sivil demokrasiye nasıl istikrar kazandırarak geliştireceği hakkında bilgi verilmiştir. Günümüz gelişmiş toplumlarında yönetime katılmanın oy kullanmaktan ibaret olmadığı ve sürekli devam etmesi gerektiği bir gerçektir. Bunun sağlanması için de kolektif ve örgütlü bir çabaya ihtiyaç vardır ki bu çabayı gösterecek, devleti sınırlayarak sivil alanı genişletecek olan kurumlar ise şüphesiz sivil toplum örgütleri ve sendikalardır. Çalışmada sendika siyaset ilişkileri de incelenmiş ve sendikaların çalışanların mali, sosyal haklarının yanında, geniş halk kesimlerini ilgilendiren toplumsal siyasal konularda da önemli çalışmalar yürüttüğü ve bu çalışmalar sayesinde; Türkiye’de sadece ücretli kesimin değil toplumun genelinin siyasi katılımına katkı sağladığı örnek olaylar çerçevesinde tespit edilmiştir.*

## ABSTRACT

### Keywords:

Trade Union,  
Politics,  
Civil Society,  
Political Participation,

*In this study, the effect of trade unions on political participation was examined and this relationship was evaluated through case studies. In addition, the place of trade unions, which is a pressure group, in non-governmental organizations and their political relations were evaluated, and information was given about how these relations would stabilize and develop participatory civil democracy. It is a fact that in today's developed societies, participation in the administration does not only consist of voting, but is also a continuing process. In order to achieve this, a collective and organized effort is needed, and the institutions that will make this effort and expand the civil space by limiting the state are undoubtedly non-governmental organizations and especially the trade unions. In the study, union-political relations were also investigated, and it was declared that the unions carried out important studies on social and political issues that concern large sections of the public, as well as the financial and social rights of the employees. According to these studies; it has been determined, within the framework of case studies that it contributes to the political participation of not only the salaried workers, but also the general society in Turkey.*

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** ÇALIŞKAN, Kenan ve YÜCEL BATMAZ, Nazlı (2023), “Türkiye’de Sendikaların Siyasal Katılım Üzerine Etkisine Dair Bir Değerlendirme”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(1), ss.141-160, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1134519>

## 1. GİRİŞ

Dünyada ve Türkiye’de yakın siyasi dönemde temsili demokrasilerin krizi ve yönetime katılma çıkmazı çokça tartışılmaktadır. Çoğulcu ve katılımcı bir demokrasinin inşası için devletin ve siyasi iktidarın gücünün sınırlandırılması gerekmektedir. Günümüzde devletin gücünü sınırlandırmanın en önemli yollarından biri sivil toplumun geliştirilmesidir. Türkiye’de iktidarın alacağı kararları etkileme ve yönetime katılma konusunda sivil toplum örgütlerinin rolü yadsınamaz.

Sivil toplum kuruluşları içerisinde de sendikaların yaygın teşkilat ağı, maddi gücü, dinamik çalışan kesimi temsil etmesi gibi özellikleriyle öne çıktığı bilinmektedir. Sivil toplum örgütü ve aynı zamanda baskı grubu olan sendikalar, hem sendikal hem de toplumsal siyasal konularda çalışmalar ve eylemler yapmakta ve temsil ettiği kitlenin fikir ve taleplerini siyasi iktidara ileterek bir siyasal katılım mekanizması işlevi görmektedir. Türkiye’de katılımcı bir demokrasi anlayışının yerleşebilmesi için siyasal katılım faaliyetlerinin sadece seçim dönemlerinde değil sürekli devam etmesi gerekir. Bu nedenle sürekli nitelikte bir baskı grubu fonksiyonu yürüten ve kanunlarla güvenceye alınarak idarenin ve hükümetin resmi muhatabı kılınmış olan sendikalara önemli görev düşmektedir.

Sendikalar çalışanların haklarını geliştirmek için yetkili kurum ve kişilerle siyasi ilişkiler yürüterek alınacak kararlara temsil ettiği kitle lehine etki etmeye çalışmaktadır. Bu çabalarını toplumsal siyasal birçok konuda da sürdüren sendikalar, sadece ücretli kesimin değil halkın geniş kesiminin siyasal katılımına katkı sağlamaktadır.

## 2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın daha iyi anlaşılabilmesi açısından “*sendika*” ve “*siyasal katılım*” kavramları ele alınarak “*sendika ve siyasal katılım ilişkisi*” hakkında bilgi verilecektir.

### 2.1. Sendika

Sendika kavramı Latincedeki “*syndic*” kelimesinden türemiş olup, İngilizcede “*syndicate*” kavramına karşılık gelmektedir. Bu kavram Roma ve Yunan hukuk sistemlerinde bir sitenin temsiliyi sağlayan kişileri ifade etmek için kullanılmış olsa da esasen meslek birlikleri manasına gelmektedir. Sendika kelimesini ifade etmek için yaygın olarak “*Trade Union*” ve “*Labor Union*” kelimeleri de kullanılmaktadır (Demir, 2013:19).

Sendikal mücadele; çalışanların daha iyi çalışma koşulları ve hayat standartları elde edebilmesi, emeğini değerli hale getirmesi ve değerinde satabilmesi için yürütülen kolektif bir mücadele biçimi olarak ifade edilebilir. Güçlü işveren kesimi karşısında işçilerin bireysel olarak hak aramaları ve kazanımlar elde etmeleri mümkün olmadığından, emek kesiminin kolektif mücadele yürütmesi zorunludur ve çalışma hayatında kolektif mücadelenin zorunlu aracı da sendikal örgütlenmelerdir.

Koç’a (1997) göre işçi sınıfı, bir işverene işgücünü satarak aldığı ücret karşılığında yaşamını sürdüren insanların oluşturduğu toplumsal sınıftır. Sendika ise işçilerin hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek amacıyla oluşturdukları örgütlenmedir (Koç, 1997:17).

Temsil ettikleri kitlenin çıkarlarını savunmak için faaliyet yürüten sendikaların ekonomik, sosyal ve siyasi işlevleri bulunmaktadır. Mesleki, ekonomik ve toplumsal amaçlara sahip olan sendika; öncelikle bir hak arama ve mesleki sorunları çözme aracı olduğu için mesleki ve ekonomik amaçlar sendikanın asli amacını oluşturmaktadır. Sendikalar üyelerinin eğitim, iş güvenliği, sağlık, konut gibi mesleki ve sosyal haklarını, çalışanların ortak çıkarlarını savunan kitle örgütleridir.

Sendikaların toplumsal, siyasi amacı ise; siyasi iradenin çalışanlarla ilgili alacağı kararları etkilemek, adil bir sosyal düzen yaratılmasını sağlamak, ülkede demokratik rejimin yerleşip sağlıklı işlemesi gibi birçok konuyu kapsamaktadır. Siyasi iradenin emek kesimiyle ilgili alacağı kararlara çalışan lehine etki etmeye yönelik faaliyetler yürüten, baskı gruplarına benzer bir fonksiyon sergileyen sendikaları şekillendiren temel bilinç kolektif dayanışma bilincidir (Gökçe, 1993:69-70).

Sendikal hareketler, sendikaların örgütlü teşkilatlar olarak ortaya çıkmasından çok önce başlamıştır. Yani önce sendikal hareketler, sonra sendikalar ortaya çıkmıştır denilebilir. Günümüzde de sendikalar hareketli dinamik yapılardır. Sendikaların bir hareket olma özelliğini kaybetmemeleri gerekir. Sendikacılık, bir hareket yaratma olayıdır. Sendikacılık faaliyetleri icra edilirken de böyle yürütülmelidir. Aksi halde kendini belirli sınırlar içinde

hareketsizliğe iten bürokratik mekanizmalara dönüşürler. Sendikaların temsil gücü yüksek, siyasi iktidarın kararlarını etkileyebilen, dinamik bir baskı grubu olabilmeleri hareket yaratma kabiliyetlerini korumalarıyla mümkün olacağı düşünülmektedir (Koray, 1992:84).

## 2.2. Siyasal Katılım

Katılma kavramının kökeni milattan önce eski Yunan demokrasisine kadar dayanır. Doğrudan demokrasinin yaşandığı antik Yunan demokrasisinde katılma hakkı sadece Yunan vatandaşların bir bölümüne verilmiş olup; yabancılara, kadınlara, kölelere bu hak tanınmamıştır. Katılma kavramının modern anlamda ortaya çıkışı ise 17. Yüzyıl Avrupa'sında yaşanan devrimler neticesinde olmuştur (Özbudun, 1975:7).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde Katılma; *“İletişim veya ortak davranışta bulunma yoluyla belirli bir toplumsal duruma girme süreci, iştirak”*, şeklinde tanımlanmaktadır. Katılma kavramı *“bir kararın hazırlanması olgunlaştırılması alınması ve uygulanması aşamalarından birine, bir kaçına veya bütününe o kararlardan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek kişilerin güçleri oranında katkıda bulunması”*, olarak da tanımlanabilir (Demir ve Acar, 1997:130).

Siyasal katılma ise Özbudun (1975) tarafından; *“vatandaşların, devlet organlarının kararlarını veya personelini etkilemek üzere kendilerince ya da başkalarınca tasarlanmış, hukuki veya hukuk dışı, başarılı veya başarısız eylemlere girişmeleri”* şeklinde tanımlanmaktadır. Siyasal katılmayı sadece devlet hayatı içerisindeki katılma eylemleriyle sınırlandıran Özbudun (1975), eyleme dönüşmeyen siyasal tutumların siyasal katılma olarak değerlendirilemeyeceğini, siyasal katılım tanımının içerisine hukuk dışı katılma eylemlerinin ve başarısız etkileme girişimlerinin dâhil edilemeyeceğini savunmuştur. Weiner, siyasal katılmayı sadece iradi eylemlerle sınırlı tutarken, Huntington ve Nelson irade dışı ya da çeşitli zorlamalarla yönlendirilen eylemlerin de katılma kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Özbudun, 1975:2-3).

Siyasal katılım tanımları farklı siyaset bilimciler tarafından farklı bakış açılarıyla yapılabilmektedir. Bazı siyaset bilimciler sadece hukuka uygun olan eylemleri katılma olarak kabul ederken, bazıları ise hukuk dışı siyasal eylemleri de katılma kapsamında değerlendirmektedir. Katılma eylemini, kişilerin kendi iradesiyle ve bağımsız olarak gerçekleştirmesi durumunda siyasal katılma olarak sayanların yanında, kişinin hür iradesiyle değil de başkalarının yönlendirmesiyle gerçekleştirdiği siyasal eylemleri de siyasal katılma olarak kabul eden tanımlamalar da mevcuttur.

Katılma eyleminin sağlıklı ve etkili şekilde gerçekleşebilmesi için belli koşulların var olması gerekmektedir ki bu koşullar siyasal katılmanın unsurlarını oluşturmaktadır. Siyasal katılımın unsurları; Eroğul tarafından; devletin bağımsız olması, yönetilenlerin iç ve dış saldırılardan korunarak can güvenliklerinin sağlanması, yönetilenlerin asgari ilköğretimden geçmiş olması, ülkedeki hukuki ortamın katılmaya cevaz vermesi, yönetime katılmayı meşru ve cazip sayan bir ideolojik ortamın ve uygun iletişim ağının varlığı olarak sayılmaktadır (Eroğul, 1991:45-59).

Siyasal katılma vatandaşların siyasal karar alma süreçlerine hangi yollarla ve nasıl katılmaya çalışacaklarına göre adlandırılmakta ve sınıflandırılmaktadır. Kişi bir köşe yazısı yazmaktan, bir siyasi partiye üye olup aktif siyaset yapmaya kadar geniş bir yelpazede yönetime katılabilir. Siyasi katılımın en bilinen biçimi, kişilerin dünya görüşüne uyan bir partiye oy vermesidir. Bu kapsamda dar veya geniş anlamda, merkezi veya yerel anlamda, yasal veya yasa dışı, olumlu veya olumsuz, sürekli veya geçici, gönüllü veya zorunlu, bireysel veya toplu, yaygın veya sınırlı siyasal katılmadan söz edilebilir (Öz, 2010:81-88).

Vatandaşlar yukarıda bahsedildiği gibi katılma eylemini bireysel veya toplu olarak, doğrudan ya da dolaylı olarak gerçekleştirebilirler. Doğrudan yönetime katılmada ilk akla gelen yöntem oy kullanmadır. Seçimlerde aday olma, dava açma, vb. gibi eylemler de doğrudan siyasal katılma biçimlerine örnek oluşturur. Bahsedilen doğrudan katılma örneklerinin yanı sıra yönetime dolaylı yollardan katılım yöntemleri de bulunmaktadır. Yönetime dolaylı katılma yöntemlerine; dilekçe verme, anket yapma, siyasal olayları izleme, gündemi takip etme, bildiri dağıtma, ilan yapıştırma, basını kullanma, insanlarla siyasi tartışmalara girme, vb. örnek olarak verilebilir. Topluca yönetime katılmaya ise; grup ziyaretleri yapılması, mitingler, bir dilekçenin altına yüzlerce imza atılması, dava yolunun topluca kullanılması, propaganda toplantıları, grevler ve gösteri yürüyüşleri örnek gösterilebilir. Bireysel katılmanın en etkili biçimi ise siyasi partilere üye olma ve bu partilerde görev üstlenmedir. Zengin bireylerin mensubu olduğu siyasi partiye bağış yapmasının da yaygın ve etkili bir siyasal katılma biçimi olduğu belirtilmiştir (Eroğul, 1991:174-178).

Siyasal baskı işlevi gören kuruluşlar ve siyasi partiler siyasal katılımın önemli araçlarıdır. Toplumdaki tüm bireylerin devleti yönetenlere taleplerini bireysel olarak iletmesi mümkün olmayacağı için bireylerin grup içinde temsil edilmesi ve mensup olduğu grubun devlete talepleri iletmesi 20. yüzyılda zaruri bir durum haline gelmiştir. Zamanla devletlerin güçlenerek zenginleşmesi ve toplumdaki artık değeri toplayıp halkın farklı kesimlerine taksim edebilen bir duruma gelmesiyle de toplumdaki çıkar gruplarının bu artık değer taksiminden pay alabilmek için siyasi iktidara baskıları artmıştır.

### 2.3. Sendika ve Siyasal Katılım İlişkisi

Siyasal katılmayı halkın kendini yönetecekleri seçmesinden ibaret görmek çağdaş demokrasi anlayışına ters düşmektedir. Demokrasiyi, halkın seçimden seçime iradesini açıkladığı temsili bir sistem olarak görmek ve halkın belli sürelerde oy kullanıp sonra siyasete müdahale etmemesi, gerçek demokrasi anlayışıyla bağdaşmaz. Çünkü ileri demokrasilerde halkın yönetime katılmasının sürekli devam etmesi gereklidir (Özbudun, 1975:35).

Sivil toplum örgütü ve aynı zamanda baskı grubu olan sendikaların asli görevleri temsil ettiği kitlenin mali, sosyal ve özlük haklarının geliştirilmesi için mücadele vermek olsa da; ülkenin siyasi gündemini takip ederek toplumsal konularda siyasi iradenin vereceği kararları etkilemeye yönelik faaliyetler de yürütürler. Sendikalar bir çıkar grubudur. Fakat örgütlü ve sürekli bir baskı faaliyeti içinde olduklarından dolayı da bir baskı grubu olarak nitelendirilebilirler. Siyasi iktidarı ele geçirmeyi amaçlamadan iktidarın alacağı kararları üyelerinin çıkarları doğrultusunda etkilemeye çalışırlar ve bu yönüyle siyasi partilerden ayrılırlar. Bu nedenle sendikalar için en doğru sınıflandırma baskı grubu olarak değerlendirilmeleridir.

Baskı grubu olarak nitelendirilen sendikalar; siyasal iktidarı denetleme, rejimi meşrulaştırma, demokrasinin yerleşmesi ve gelişmesi, demokratik temsilin sağlanması, kitlesel iletişim gibi işlevlere sahiptir. Bu yönüyle sendikalar kitlelerin taleplerini, belli konulardaki düşüncelerini siyasal iktidara iletir ve siyasal iktidarın konuyla ilgili düşüncelerini de temsil ettiği kitlelere geri bildirim olarak iletir iki yönlü bir iletişim mekanizması işlevi görür (Saybaşı,1995). Kitleler ve siyasal iktidar arasında bir köprü görevi görerek siyasal katılımı sağlar. Böylece yönetim rejiminin meşruiyetini de sağlamış olur. Sendikalar siyasal iktidarın kararlarını etkilemek için baskı gruplarının kullandığı; kulisçilik, siyasi partilerle ilişki kurma, ikna, boykot, miting ve gösteri düzenleme, grev yapma, hükümet çalışmalarını engelleme, medyayı kullanma, hukuksal yolları kullanma, sivil itaatsizlik gibi birçok yöntemi kullanmaktadır (Şahin, 2004:28-40).

Sendika siyasal katılım ilişkisinin değerlendirilmesi açısından; sendika siyaset ilişkileri ve özellikle sendikaların siyasi partilerle olan ilişkilerinin incelenmesi önemlidir. Çünkü siyasi partiler siyasal katılımın önemli bir aracıdır. Siyasi partiler de sendikalar gibi bir çıkar grubudur. Fakat sendikalara göre çok daha geniş tabanlı ve daha büyük kitlelere hitap eden örgütlerdir. Siyasi partiler, iktidara gelmeyi hedeflerler. Sendikalar, siyasi partilerle mesleki ekonomik nedenler veya ideolojik nedenlerle ilişki kurabilmektedir.

Sendika siyasi parti ilişkileri genellikle örgütlerin karşılıklı çıkarları doğrultusunda yürütülen ilişkilerdir. Sendikalar siyasi partilerle; karar mekanizmalarını üyelerinin çıkarları doğrultusunda etkileyebilmek için ilişki kurarlar. İktidarda veya muhalefette olsun siyasi partileri kendi amaçlarına ulaşabilmek ve üyelerinin çıkarlarını koruyabilmek için kullanırlar. Siyasi partiler de geniş kitlelere kolayca ulaşabilmek için sendikaları önemli bir araç olarak görürler. Çünkü bir siyasi partinin emek kesiminin veya işveren kesiminin üyelerinin tamamıyla ayrı ayrı görüşerek parti politikalarını ve programını anlatması veya kitlelerin sorunlarını dinleyip öğrenmesi pratikte mümkün değildir. Bunun yerine kitlesel sivil toplum örgütlerini veya sendikaları muhatap alması çok daha kolay ve pratik bir yoldur. Bu anlamda sendikalar ve siyasi partiler arasında karşılıklı bir yardımlaşma, kazan kazan mantığıyla yürüyen bir siyasi ilişki söz konusudur.

Sendikalar siyasi partilerle mesleki ekonomik nedenler veya ideolojik nedenlerle ilişki kurabilmektedir. Mesleki ve ekonomik nedenler sendikaların çalışma hayatı ve iş ilişkileri çerçevesinde yürüttüğü toplu iş sözleşmesi ve diğer sendikal faaliyetleriyle ilgili kurduğu siyasi ilişkilerdir. Çalışma saatleri veya kıdem tazminatıyla ilgili çıkacak bir kanunu işçilerin lehine değiştirebilmek için işçi sendikalarının mecliste milletvekilleri ve siyasi partilerle görüşmeleri mesleki ve ekonomik nedenlerle ilişki kurmaya örnektir. İdeolojik nedenlerle de sendika siyasi parti ilişkileri kurulabilmektedir. Kıta Avrupa’sında Marksist ideolojinin sendikaları kapitalist ekonomiyi yıkmanın en önemli silahı görerek sendika yönetimlerini ele geçirmesini ideolojik nedenle sendika siyasi parti ilişkilerine örnek gösterebiliriz. Sadece Marksistler değil, dinsel kurumlar da sendikalarla ilişki kurmuşlardır. Hristiyan sendikacılık konseptiyle Roma Katolik Kilisesinin güdümünde ve Papalık Bildirgeleri ışığında

Marksist sendikacılara karşıt ve alternatif olarak doktriner ve ideolojik Hristiyan sendikacılık anlayışı ideolojik nedenlerle sendikalarla ilişki kurmaya örnek teşkil etmiştir (Işıklı, 1974:220-226).

Sendikaların yürüttüğü siyasi ilişkilerin siyasal katılıma katkı sunduğu ifade edildi. Siyasal katılım; vatandaşların siyasal karar alma süreçlerine hangi yollarla ve nasıl katılmaya çalışacaklarına göre adlandırılmaktadır. Kişi bir köşe yazısı yazmaktan bir siyasi partiye üye olup, aktif siyaset yapmaya kadar geniş bir yelpazede yönetime katılabilir. Katılma eylemi bireysel veya toplu olarak, doğrudan ya da dolaylı olarak gerçekleştirilebilmektedir (Öz, 2010:81-88).

Sendikalar; dava açma, seçimlerde aday olma gibi doğrudan siyasal katılma yöntemlerinin yanı sıra; dilekçe verme, anket yapma, ilan yapıştırma, bildiri dağıtma, basını kullanma, siyasal olayları izleme, gündemi takip etme, insanlarla siyasi tartışmalara girme gibi dolaylı katılma yöntemlerine ve toplu dilekçe verme, toplu dava açma, grup ziyaretleri yapılması, mitingler, propaganda toplantıları, grevler ve gösteri yürüyüşleri gibi toplu katılma yöntemlerine başvurarak yönetim mekanizmalarını etkilemeye çalışmaktadır (Eroğul, 1991:174-178).

### 3. Türkiye’de Sendika - Siyasal Katılım İlişkisine Dair Bir Değerlendirme

Türkiye’de sendika – siyasal katılım ilişkisinin değerlendirilmesi “*Türkiye’de sendika – siyasal katılım ilişkileri*” ve “*örnek olayların değerlendirilmesi*” başlıkları altında ayrı ayrı ele alınacaktır. Türkiye’de sendika – siyasal katılım ilişkileri konusu da kendi içerisinde “*işçi sendikaları – siyaset ilişkileri*” ile “*memur sendikaları – siyaset ilişkileri*” alt başlıklarına ayrılarak değerlendirilecektir.

#### 3.1. Türkiye’de Sendika - Siyasal Katılım İlişkileri

Türkiye’de sendika - siyaset ilişkileri ve siyasal katılım bağlamında işçi ve memur sendikalarının ayrı ayrı siyasi ilişkileri mevcuttur. Emek kesimini temsil eden bu sendikalar geniş tabana sahip olmaları, örgütlü teşkilatları ve eylem güçleri sayesinde temsil ettikleri kitlenin çıkarlarını korumaya çalışmaktadır. Bu örgütlerin her birinin benimsediği siyasi ilişki modeli farklı olsa da hepsi emek kesiminin çıkarları doğrultusunda hizmet etmektedir.

Çalışmada, Türkiye’nin en fazla üyeye sahip 3 işçi konfederasyonu olan TÜRK-İŞ, HAK-İŞ ve DİSK, memur tarafında ise; sırasıyla en fazla üyeye sahip MEMUR-SEN, KAMU-SEN ve KESK konfederasyonlarının siyasi ilişkilerini inceleyeceğiz. Türkiye’deki sendikalar ve konfederasyonlar incelenirken büyük konfederasyonların geneli yansıttığı kabulüyle hareket edilmiş ve küçük sendikalar ihmal edilmiştir. Türkiye’de 7 kişinin bir araya gelerek sendika kurduğunu ve yüzlerce küçük sendikanın olduğunu düşünürsek, sendikaların siyasal katılım üzerine etkisini değerlendirmek için bu sendikaların tamamının siyasi faaliyetlerini incelemek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle memur tarafında MEMUR-SEN, KAMU-SEN, KESK; işçi tarafında TÜRK-İŞ, DİSK, HAK-İŞ incelenmiş ve bu konfederasyonlar ile bağlı sendikaların Türkiye’de sendikal hayatla ilgili genel durumu yansıttığı varsayılmıştır. Zira memur tarafında en fazla üyeye sahip 3 konfederasyona bağlı sendikaların toplam üye sayısı, Türkiye’de sendika üyesi olan toplam memur sayısının yaklaşık %87’ine tekâmül etmektedir (ÇSGB, 2022). Ayrıca sendika siyaset ilişkisi ve sendika siyasal katılım ilişkisi incelenirken her sendikanın ayrı ayrı siyasi ilişkileri değil, konfederasyonların siyasi ilişkileri ve örnek olaylarla ilgili faaliyet ve açıklamaları değerlendirilip incelenmiştir. Çünkü makro düzeyde sendika siyaset ilişkilerini ve resmi politikayı konfederasyonlar belirlemekte ve sendikalar da bu politikalara ve belirlenen ilkelere uymaktadırlar.

##### 3.1.1. İşçi Sendikaları - Siyaset İlişkileri

Türk çalışma hayatında bu güne kadar, iş kolu veya iş yeri bazında birçok sendika kurulmuştur. Bu sendikaların bir kısmı konfederasyon çatısı altında örgütlenirken, bazıları da hiçbir konfederasyona üye olmadan bağımsız sendikalar olarak çalışmalarını sürdürmüştür. İşçi sendikalarının siyaset ilişkileri; Türkiye’nin en büyük ve en uzun soluklu işçi sendikaları konfederasyonu olan TÜRK-İŞ, HAK-İŞ ve DİSK üzerinden incelenecektir.

Türkiye’de emek tabanlı kurulan ilk konfederasyon 1952 yılında kurulan Türk-İş’tir. Türkiye’nin en fazla üyeye sahip sendikalar konfederasyonu olan TÜRK-İŞ, kendi siyasi anlayışını “*Partiler Üstü Politika*” olarak adlandırmaktadır. TÜRK-İŞ tüm siyasi partilere eşit mesafede durmaya gayret etmiş, ayırım yapmadan iktidara gelen siyasi partilere karşı uzlaşmacı bir tutumla siyasetin hep içinde olmuştur. Türk siyasi tarihi boyunca TÜRK-İŞ yöneticileri farklı siyasi partilerin listelerinden milletvekili seçilerek meclise girmişlerdir.

Partiler üstü politika uygulamasına bir örnek olarak TÜRK-İŞ’in 27 Ocak 1964’de başlayan 5. Genel Kurul’unda alınan kararlar örnek gösterilebilir. TÜRK-İŞ 5. Genel Kurulunda; parti ayrımı yapmaksızın tüm milletvekillerinin işçi hakları konusundaki tutumlarının TBMM çalışmaları çerçevesinde izlenmesine ve işçilerin aleyhine tutum sergileyen milletvekillerinin tespit edilerek seçim döneminde bu milletvekillerinin tekrar parlamentoya girmemesi için siyasi çalışmalar yapılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda 9 milletvekilinin tekrar seçilmemesi için bir siyasi kampanya başlatmış ve 9 milletvekilinden sadece 3’ü 1966 Genel Seçimlerinde parlamentoya girebilmiştir (Türk-İş 2, 1995:60-65).

Kuruluş yılı itibariyle Türkiye’nin ikinci sendikalar konfederasyonu olarak Türkiye İşçi Partisinin öncülüğünde kurulan DİSK, kuruluşundan beri TİP’le yakın siyasi ilişkiler kurmuştur. Sınıf sendikacılığı temelinde yürüttüğü ideolojik doktriner sendikacılık anlayışıyla; hem kapitalist ekonomik sistem ve işveren kesimiyle, hem sendikal arenada rakibi olan TÜRK-İŞ’le, hem de işçilerin hakları için talepte bulunduğu bürokrasi ve siyasi iktidarla bir mücadele halinde olmuştur (Koray, 1992:176).

24 Şubat 1968’de yapılan DİSK 2. Genel Kurulunda devrimci örgütlerle ilişki kurma, Türkiye’nin NATO’dan ayrılması için mücadele verme, siyasi partilerin tüzük, program ve çalışmalarını takip ederek uygun görülen partileri destekleme gibi kararlar alınmış ve konfederasyonun siyasi çalışmalarına hız verilmiştir. 3. Genel Kurulda da DİSK’in amacının Türkiye’de sosyalist bir düzen kurmak olduğu açıkça belirtilmiştir (DİSK 5. ve 6. Genel Kurul Çalışma Raporları).

1977 yılında yapılan genel seçimlerde DİSK, CHP’yi destekleyeceğini resmi organlarınca karar alarak kamuoyuna duyurmuştur. DİSK sonraki dönemlerde de seçim yıllarında sol partileri, destekleyeceğini kamuoyuna açıklayarak siyasetten kopmamıştır. DİSK’in yürüttüğü; 28 Şubat sürecindeki eylemler, 2003 Irak Tezkeresi ve Savaşa Hayır Mitingleri, “Barış İçin 1 Milyon İmza”, “Sürekli Aydınlik İçin 1 Dakika Karanlık”, “Cumartesi Anneleri” eylemleri sendikal konuların dışında yürütülen ve Türkiye siyasetine etki eden faaliyetlerden bazılarıdır (Mahiroğulları, 2016:268-270).

Üye sayısı bakımından Türkiye’nin ikinci büyük işçi konfederasyonu olan HAK-İŞ’in kuruluşu; Adalet Partisi, Milliyetçi Hareket Partisi, Cumhuriyetçi Güven Partisi ve Milli Selamet Partisinin oluşturduğu Milliyetçi Cephenin iktidarda olduğu döneme rastlamaktadır. HAK-İŞ, MSP’ye sıcak bakan sendikacılar tarafından kurulmuş ve MSP tarafından desteklenmiştir. HAK-İŞ Konfederasyonu kurucu ana tüzüğünde; manevi değerlere bağlılığı, hak ve hukuk kaidelerine uymayı temin edeceklerini, işçi - işveren kardeşliğini adil ücret sistemini kurmayı, süratli sanayileşme ve işyeri ortaklığını amaçladıklarını vurgulamıştır. 1980-1990 döneminde HAK-İŞ’in sendikacılığa bakışında bazı değişiklikler olmuştur. Bu dönemde HAK-İŞ; bir sendikanın veya ideolojinin aracı olma veya 1980 öncesinde örgütün benimsediği “*Hak nizamının tesisi için silah olma*” konumundan sendikal örgüt olmaya doğru bir değişime uğramış, darbe sonrası demokrasinin ve özgürlüklerin yeniden tesisi için sivil toplum faaliyetlerine hız vermiştir. 1 Mayıs’la ilgili de fikirleri değişen HAK-İŞ uluslararası alanda da İran, Pakistan, Orta Asya Cumhuriyetleri ve Bangladeş’le iyi ilişkiler kurarak Ortadoğu ve Asya Sendikal İşbirliği Uluslararası Örgütü’nü kurmak için çalışmalar yürütmüştür (Sendikacılık Ansiklopedisi 1, 1998:526).

HAK-İŞ, Türkiye’deki özelleştirme uygulamalarına verdiği tepkilerle ve ürettiği çözümlerle dikkat çekmiştir. Bunun örnekleri özellikle; Süt Endüstrisi Kurumu, Et ve Balık Kurumu, Karabük Demir Çelik Fabrikaları (KARDEMİR), İskenderun Demir Çelik Fabrikası (İSDEMİR) ve Yem Sanayii’nin özelleştirilmesi sürecinde görülmektedir. Hükümet tarafından KARDEMİR’in özelleştirilmesi kararı verilmesi üzerine HAK-İŞ’e bağlı Öz Çelik-İş Sendikası öncülüğünde yürütülen görüşmeler ve eylemler neticesinde, dönemin hükümeti tarafından KARDEMİR’in işçilere ve Karabük halkına devredilmesine kararı verilmişti. İSDEMİR’in özelleşmesi sürecinde de Öz Çelik-İş Sendikasının girişimiyle benzer bir karar verilmiş ve İSDEMİR’in ERDEMİR’e devredilmesi sağlanmıştı. HAK-İŞ’in özelleştirmeye karşı çıkmakla yetinmeyip alternatif bir model üretmek öneride bulunması kamuoyunda takdirle karşılanmıştır. Et Balık Kurumu da HAK-İŞ’e bağlı Öz Gıda-İş Sendikasının girişimiyle önce kurulan bir korporatif yapıya devredilmiş, sonrasında ise bu karar iptal edilmiştir (Hak-İş, 1995:263).

1993 yılı Ekim ayında HAK-İŞ’in de içinde bulunduğu bazı emek örgütleri ve sivil toplum kuruluşları bir araya gelerek Demokrasi Platformunu oluşturmuştur. HAK-İŞ, TÜRK-İŞ, DİSK, TMMOB ve bazı sivil toplum kuruluşları Demokrasi Platformunu oluşturan sivil toplum örgütleriydi. HAK-İŞ; Avrupa Sendikalar Konfederasyonu (ETUC) ve Uluslararası Hür İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ICFTU)’ya 1997 yılı Aralık ayında üye olmuştur. Ayrıca HAK-İŞ 1997 yılından bu yana ILO çalışmalarında da resmi olarak temsil edilmektedir (Acar, 2007:98-99).

HAK-İŞ kuruluşundan bu güne birçok miting ve eylem düzenlemiştir. Bu eylemlerden bazıları; 24 Nisan 1994'de TÜRK-İŞ'le birlikte Tandoğan Meydanı'nda düzenlenen “İşsizlik ve Pahalılığı Protesto Mitingi”, 6 Mart 1998'de İskenderun'da düzenlenen İsdemir'de özelleştirmeye hayır mitingi, Karabük'te 24 Şubat 1999'da yapılan özelleştirme karşıtı eylem, 6 Nisan 2002'de Ankara Tandoğan Meydanında yapılan Filistin'e destek mitingi, 19 Ocak 2003'de Ankara Sıhhiye Abdi İpekçi Parkında yapılan “Savaşa Hayır” mitingi, 1 Mart 2003'te yapılan Emek Platformu mitingi, 11 Mayıs 2003'te Ankara'da Sıhhiye Abdi İpekçi Parkında yapılan iş yasasına karşı protesto eylemidir (9. Olağan Genel Kurul Faaliyet Raporu-1:66-69; 10. Olağan Genel Kurul Faaliyet Raporu:113-122).

HAK-İŞ'in kuruluş yıllarında MSP ve Refah Partisi ile yakın ilişkileri olsa da 1990'lara doğru politikaları ve sendikacılık anlayışı değişmeye başlamış, TÜRK-İŞ'in de benimsediği mesleki ekonomik sendikacılık anlayışı ve partiler üstü politika anlayışına yakın politikalar yürütmeye başlamıştır. Bu değişim neticesinde örgütsel yapısı ve vizyonu daha da gelişmiş ve uluslararası kuruluşlarla ilişkileri de ilerlemiştir.

### 3.1.2. Memur Sendikaları - Siyaset İlişkileri

Memur sendikaları 90'lı yıllarla birlikte Türkiye siyasetinde önemli rol oynamaya başlamıştır. İşçi sendikaları ve siyasi partilerle ilişkiler geliştirilmiş ve birçok toplumsal olaya birlikte tepkiler verilerek kamuoyu oluşturulmuştur. Memur sendikalarının da katılımıyla emek kesimi daha da güçlenmiş, sendikaların tabanı ve hitap ettiği kitle genişlemiş, emekçilerin örgütlülüğü ve eylem gücü artmıştır. Daha önceleri devletin bizzat kendisi olarak görülen memurların emek örgütleri çatısı altında örgütlenerek bir anlamda hükümetin karşısına dikilmesi, hak mücadelesi veren işçi sendikalarının da elini güçlendirmiştir.

Memur sendikaları - siyaset ilişkileri MEMUR-SEN, KAMU-SEN ve KESK konfederasyonlarının ilişkileri üzerinden değerlendirilecektir. Türkiye'nin en fazla üyeye sahip memur sendikaları konfederasyonu olan MEMUR-SEN'in, 1. Genel Kurulu'na sunulan faaliyet raporunda, konfederasyonun amaç ve ilkeleri, “*manevi değerlere saygıyı, hak ve hukuk kaidelerine bağlılığı temin, çalışma barışını tesis etmek, adil ücret sistemini getirip alın terini değerlendirmek, çalışma imkânı ve veriminin artırılması için her türlü gayreti sarf etmek*” olarak belirtilmiştir. MEMUR-SEN ideolojik-doktriner sendikacılık anlayışını reddetmiş, mesleki ekonomik ve hizmet sendikacılığı anlayışını benimsemiştir. Siyasi partilerin vesayetinde sendikacılık anlayışını reddeden MEMUR-SEN, ilişkilerini sendikal ve siyasi talepleri çerçevesinde yürütmektedir. Tarihi boyunca sağ partilerle yakın ilişkiler kurmuş ve bazı seçim dönemlerinde siyasi tercihini açıklamıştır. MEMUR-SEN milliyetçi muhafazakâr dünya görüşüne sahip bir konfederasyon'dur ve milli görüş hareketinin MEMUR-SEN'in üzerinde önemli etkisi olmuştur. Bu doğrultuda siyaset yapan partilerle yakın ilişki içinde olunmuştur. Memur-Sen Genel Başkanı Ahmet Aksu'nun 3. Olağan Genel Kurul faaliyet raporuna giren; “*kamu çalışanlarının hayat kalitesini artırmayı hedefleyen, yeni fikirlere, yeni projelere açık, yeni atılımlara açık ve değerlerine bağlı bir Türkiye'ye ulaşmak istiyoruz. Günlük sorunları çözerken geleceği de şekillendirmek istiyoruz*”, sözleri Memur-Sen'in siyaset anlayışına ışık tutmaktadır (Memur-Sen, 2007:5).

Manevi değerlere saygı ve sivil demokrasinin gelişmesi konusuna gösterdiği hassasiyet yapılan eylemlerde de ortaya çıkmaktadır. 28 Şubat döneminde getirilen yasakların kaldırılması, başörtüsü yasağının kaldırılması, imam hatip okullarının orta bölümünün yeniden açılması, üniversite sınavına girişlerde yaşanan katsayı sorunundan dolayı mağduriyet yaşayan kesimin sesinin duyurulması, DGM'lerin kaldırılması, yargının tam bağımsız hale getirilmesi, şeffaf ve adil bir yargılama sisteminin oluşturulması, basın ve sivil toplum kuruluşlarının özgür olması, sivil demokrasinin geliştirilmesi, işkence ve kötü muamelelerin ortadan kaldırılması, askeri darbelerin tekrar yaşanmaması, Filistin'de, Mynmar'da, Doğu Türkistan'da, Bosnahersek'de ve İslam coğrafyasında kötü muamele gören Müslüman halkların sesinin duyurulması için birçok eylem, miting, gösteri, basın açıklaması ve projeler yapmıştır (Yıldırım, 2019b).

Sendikacılığı aynı zamanda siyasi bir hareket olarak da gören MEMUR-SEN, sendikacılığı toplu sözleşme masasındaki zam pazarlığından ibaret görmeyip, halkın önem verdiği toplumsal meselelerde bir sivil toplum örgütü olarak gösterilecek duruşun da sendikal konular kadar önemli olduğunu düşünmektedir. Memur-Sen kendi sendikacılık anlayışını yapıcı, inşacı ve ihyacı olarak görmekte ve modern dünyadaki gelişmelere kayıtsız kalmadan yerli bir duruş sergilediklerini vurgulamaktadır. Kuruluşundan bu yana Türkiye'de bürokratik oligarşinin varlığından sıkça bahseden MEMUR-SEN, daha özgür yarımlar için bu düzenin değişmesi ve gerçek sivil toplum örgütleri tarafından bu gücün dengelenmesi gerektiğini ve demokrasinin gelişmediği toplumlarda hak mücadelesinin de yapılamayacağını sıkça vurgulamaktadır. MEMUR-SEN gösterdiği bu sendikal duruşu ve yürütülen hareketi Erdemliler Hareketi olarak da nitelendirmiştir (Memur-Sen, 2009).



MEMUR-SEN kuruluşundan bugüne birçok eylem gerçekleştirmiştir. 2019 yılında 5. Dönem Toplu Sözleşme sürecinin tıkanması üzerine önemli eylemler yapılmıştır. Bu eylemler; 81 İlde düzenlenen “*Emeğe Saygı Adalete Davet Eylemleri*”, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Önünde yapılan “*Cüzdân Atma Eylemi*”, İş Bırakma Eylemi ve basın açıklamaları şeklinde olmuştur. 2021 yılı 6. Dönem Toplu Sözleşme sürecinde de 15.000 kişilik Tarihi Tandoğan Mitingi düzenlenmiştir. Bu miting memur sendikalarının talep eksenli olarak yaptığı en geniş katılımlı kitlesel mitinglerden biri olması hasebiyle önemlidir. Başörtüsü yasağıyla ilgili kuruluşundan yasağın kaldırılmasına kadar birçok eylem yapılmıştır. Son olarak 2013 yılında Türkiye genelinde başlattığı “*Özgürlük İçin 10 Milyon İmza*” kampanyasında bir ay içinde 81 il ve yüzlerce ilçede kurulan stantlar ile 12 Milyon 300 Bin imza toplanarak MEMUR-SEN Genel Başkanı Ahmet Gündoğdu ve beraberindeki heyet tarafından Başbakanlığa teslim edilmiştir (Yıldırım, 2019:6-17).

Memur-Sen’in vesayeti ortadan kaldıracak sivil bir anayasa talebini ifade eden eylemleri dikkat çekmektedir. 2009 yılında 1. TBMM önünde yapılan “*Millî İrade ve Hukuk’a saygı açıklaması*” ve Türkiye Anayasa Platformu’nun 1. Meclis önündeki manifestosu bu eylemlerdendir. Memur-Sen’in sendikal konularla ilgili yaptığı önemli eylemlerden bazıları şunlardır; 1998 Sefalet Zamlarını Protesto Mitingleri, Emek Platformu kapsamında 1999 yılında düzenlenen ve hükümetin sosyal güvenlik yasa tasarısını protesto amaçlı düzenlenen Büyük Ankara Mitingi, Disiplin Affi imza kampanyası, İş Güvencesi Kırmızı Çizgimizdir Eylemleri, Grevli ve Toplu Sözleşmeli Toplu Sözleşme Mitingi, Sahte Sendika Yasasını Protesto Mitingi, 2010 yılında yapılan Maaş promosyonlarının tamamının çalışanlara verilmesi eylemi, eşit işe eşit ücret eylemleri, sözleşmeli personelin kadroya geçirilmesi eylemleri, 666 sayılı KHK’nın ürettiği mağduriyetlerin giderilmesi için İstanbul Ankara’ya yürüyüş eylemi, Ek ödeme mağduriyetinin Ombudsmanlığa taşınması eylemidir (Yıldırım, 2019:6-17).

Sendikal eylemlerin yanı sıra, siyasi ve sosyal alanlarda da eylem, miting, sempozyum, panel, kampanya türünde sivil toplum eylemlerini hayata geçiren MEMUR-SEN’in yaptığı etkinliklerden bazıları şunlardır; Sözde Ermeni Soykırımı Tasarısını Protesto Mitingi, 2006 Ortak Akıl Mitingleri, 2006 Papaya tepki eylemleri, 2005 yılında başörtüsü yasağını protesto için Ankara’da düzenlenen “*Beyaz Buluşma Mitingi*”, ABD’nin Irak’ı işgalini protesto eylemleri, Bayır Bucak Türkmenlerine yardım kampanyası, Teröre “*Hayır*”, Kardeşliğe “*Evet*” Projesi, Kut’ül-Amare Sempozyumu, Kamu Personel Sisteminin Değerlendirilmesi Sempozyumu, “*Bir Bilenle Bilge Nesil Projesi*”, Zeytin Dalı Harekatına Destek Eylemleri, İnsan Emek ve Küresel Rekabet Uluslararası Sempozyumu, Sağlıkta Millileşme ve Yerleşme Sempozyumu, Suriye’de Devam Eden Savaşı Protesto Etmek İçin Meşaleli Vicdan Yürüyüşü, İnsan Hakkı İhlali Olarak Kadına Şiddet ve Toplumsal Etkileri Sempozyumu, Mağdur Mazlum Müslüman Halklarına Yardım Kampanyaları, Mısır’daki Darbeyi Protesto Eylemleri, Üniversitedeki Şiddet Olaylarını Kınamak İçin “*Sesini Değil Fikrini Yükselt Eylemleri*”, Filistin ve Mescid-i Aksa temalı eylemler bu eylemlerden bazılarıdır (Yıldırım, 2019b:3).

Türkiye’nin ikinci büyük memur sendikaları konfederasyonu olan KAMU-SEN’in amaç ve ilkeleri konfederasyonun kuruluş ana tüzüğünde; “*üyelerinin hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek, devletin ülkesi ve milleti ile bölünmez bütünlüğünün, millî egemenliğin, cumhuriyetin, millî egemenliğin, millî güvenliğin, kamu düzeninin ve kamu yararının korunması temel ilkelerine sadık kalmak*” olarak ifade edilmiştir (Kamu-Sen, 2022b). Kuruluş tüzüğünde de ifade edildiği üzere KAMU-SEN, milliyetçi muhafazakâr dünya görüşü doğrultusunda mesleki ekonomik sendikacılık anlayışıyla faaliyetlerini yürütmekte ve ideolojik doktriner sendikacılık anlayışını reddetmektedir. Sendikal hareketi temel hedefinden ve asli görevinden saptracak suiistimallere karşı duracakları, memurların siyasetin içinde olmalarını desteklediklerini fakat siyasi kuruluşlara paravan ve piyon olmalarının kabul edilemeyeceği, Türk devletinin bölünmez bütünlüğünden taviz vermeyen bir sendikacılık anlayışının benimseneceği KAMU-SEN’in benimsediği temel ilkeler arasında ifade edilmiştir (Darı, 2012:159).

Kamu-Sen Konfederasyonu ve bağlı sendikaların Milliyetçi Hareket Partisiyle yakın ilişkileri bulunmaktadır. Çok sayıda KAMU-SEN yöneticisi MHP’den milletvekili seçilmiştir. Son olarak da KAMU-SEN Genel Başkanı İsmail Koncuk İyi Parti listelerinden Milletvekili seçilmiş ve İyi Parti Genel Başkan Yardımcısı görevini üstlenmiştir. Türk Büro-Sen Genel Başkanı Fahrettin Yokuş ’da aynı seçimlerde İyi Parti’den Milletvekili seçilen sendikacılardandır.

KAMU-SEN memurların ekonomik, sosyal haklarıyla ve ülkedeki genel toplumsal, siyasal konularla ilgili çok sayıda eylem gerçekleştirmiştir. Memur maaş artışlarını protesto amaçlı; imza kampanyası, bordro yakma eylemleri, hükümete yardım kampanyası (!), hükümetin telefonla protesto edilmesi, miting, yürüyüş benzeri birçok eylem yapmıştır. Bu eylemlerden bazıları; posta dağıtıcılarının eylemi, Kızılay Mitingleri, Kocatepe Mitingi, 1994 Diriliş Mitingi, 1996 Uyarı Mitingleri, 1996 Faks Eylemi, 1996 Hükümete Kırmızı Kart Mitingi, 2000 Büyük Yürüyüşü ’dür (Han, 2012:180-200).

Türkiye KAMU-SEN çalışma hayatına ilişkin konular dışında da eylemler, basın açıklamaları yapmıştır. Andımızın kaldırılması, Demokratik Açılım Süreci, Anadilde eğitim gibi konularda birçok protesto eylemi ve basın açıklamaları gerçekleştirmiştir. Milliyetçi yönü ağır basan KAMU-SEN, özellikle andımızın kaldırılmasıyla ilgili etkili eylemler yapmış ve idari işlemin iptali için yargıya başvurmuştur. KAMU-SEN Çözüm sürecini de “Çözülme Süreci, İhanet Süreci” olarak görmüş, ağır şekilde eleştirmiş ve bu konuda da birçok eylem gerçekleştirmiştir. Çözüm Sürecini yürütmek için kurulan “Akil Adamlar Heyeti” içinde MEMUR-SEN, KESK ve birçok sivil toplum örgütü yer alırken KAMU-SEN yer almamıştır (Kamu-Sen, 2013b).

KAMU-SEN uluslararası örgütlerle de ilişkilerini sürdürmektedir. 1999 yılında Uluslararası Hür İşçi Sendikaları Konfederasyonu ICFTU’ya üyelik başvurusunda bulunmuş, ancak başvurusu kabul edilmemiştir. Türkiye ile Avrupa Birliği’nin işbirliğini güçlendirmek için kurulmuş olan Türkiye-AB Karma İstişare Komitesi (KİK) Türkiye’de 18 Sivil Toplum Örgütünden oluşmaktadır. Bu örgütlerden birisi KAMU-SEN’dir. TÜRK-İŞ, HAK-İŞ VE MEMUR-SEN de bu heyetin üyeleridir. KAMU-SEN Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne üyeliğini desteklemekle beraber yürütülen sürece dair bazı çekinceleri olduğunu KİK toplantılarında ifade etmiştir (Darı, 2012:206-209).

Türkiye’de en çok üyeye sahip üçüncü büyük memur sendikaları konfederasyonu olan KESK sınıf ve kitle sendikacılığı anlayışını temel ilke olarak benimsemiştir. Ayrıca emekçilerin ve emek örgütlerinin siyaset yapma özgürlüğünü de savunmaktadır. Sermayeden, devletten, siyasi partilerden örgütsel olarak bağımsız olmayı da ilkesel olarak benimsemiştir. KESK kuruluş döneminde ve sonrasında çok sayıda eyleme imza atmıştır. KESK’in düzenlediği veya destek verdiği eylemlerden bazıları; Birinci ve İkinci Ankara Yürüyüşleri, Ocak Şubat Ayı Eylemleri, Açlık grevi ve Üçüncü Ankara yürüyüşü, 1994 İş bırakma Eylemleri, 1995 ve 1996 İş Bırakma Eylemleri, 1996 Habitat eylemi, 1999 Emek Platformuyla birlikte yapılan “Mezarda Emekliliğe Hayır eylemleri” IMF’yi protesto eylemleri, özelleştirmelere karşı yapılan eylemler, ana dilde eğitim eylemleri, Kürtlerin siyasi ve kültürel haklarına yönelik eylemler, savaşa hayır mitingleri, Cumhuriyet Mitingleri, Gezi Parkı Eylemleri, işkence ve kötü muamelenin önlenmesine yönelik eylemler, DGM’lerin kapatılması eylemleri, azınlık ve dezavantajlı gruplarının haklarına yönelik eylemler, kılık kıyafet serbestisi eylemleridir. (Karataş, 2010:138-140).

KESK’in 4 Mart 1998’de “Sahte Sendika Yasası” olarak tanımladığı, grev ve toplu sözleşmeyi içermeyen kanun tasarısının iptal edilmesi için Ankara Kızılay Meydanında başlattığı büyük eylemler, polis ilk kez gaz bombası ve göz yaşartıcı bomba kullanmasıyla dağıtılabildiği. Bu eylemler neticesinde TBMM gündeminde bulunan kanun tasarısı dönemin koalisyon hükümeti tarafından geri çekilmiştir (Aydoğanoglu, 2011:95).

KESK, TÜRK-İŞ, DİSK, HAK-İŞ, KAMU-SEN ve MEMUR-SEN tarafından 14 Temmuz 1999 tarihinde Emek Platformu kurulmuştur. Emek Platformuna diğer meslek örgütlerinin de katılımı sağlanarak kapsamının genişletilmesi sağlanmıştır. Emek Platformu’nun ilk büyük eylemi 24 Temmuz 1999’da Ankara Kızılay Meydanı’nda emeklilik yaşını yükseltmeyi hedefleyen Sosyal Güvenlik Kanunu’na karşı yapılmış ve mitinge 500 bin emekçi katılmıştır. 2003 yılında çıkarılan ve esnek çalışma uygulamalarını başlatan 4857 Sayılı İş Kanunu’nun çıkarılması sürecinde de Emek Platformu tarafından etkili eylem ve protestolar yapılmıştır (Aydoğanoglu, 2011:96).

Dünyanın her yerinde etkisini gösteren 2008 krizi Türkiye’de de etkisini hissettirmiş ve emekçi kesim zor günler geçirmiştir. Bu dönemde yaşanan işten atmalara KESK ve KAMU-SEN birlikte düzenledikleri “krizin bedelini ödemeyeceğiz” gündemli iki büyük mitingle karşılık vermiştir. İlki 29 Kasım 2008’de Ankara’da, ikincisi 15 Şubat 2009’da İstanbul’da olmak üzere, işçi ve memur sendikalarının desteği ve geniş emekçi kitlelerinin katılımıyla bu eylemler gerçekleştirilmiştir. Bu mitinglerin ardından 25 Kasım 2009’da KESK ve Kamu Sen’in ortak kararıyla bir uyarı grevi gerçekleştirmiştir (Aydoğanoglu, 2011:96).

KESK; HDP, CHP ve diğer sol partilerle yakın ilişkiler kurmuştur. KESK’e bağlı sendikaların yaptığı miting, gösteri ve yürüyüşlere genellikle CHP ve HDP’li Milletvekilleri de katılmıştır. Ayrıca bu partilerin yöneticileri yazılı ve görsel basındaki paylaşım ve demeçlerinde KESK’in taleplerini dillendirerek işbirliği ve desteklerini açıkça göstermektedir. KESK yöneticilerinin de bu siyasetçileri ziyaret ettiği ve sendikacılığı bıraktıktan sonra bu partiler bünyesinde siyaset yaptığı görülmekte olup, bu durum örgütlerin yakınlığını ve işbirliğini ortaya koymaktadır.

KESK; toplumsal ve siyasi konularda hem fikir olduğu STK’larla birlikte bildirimler yayınlamakta, ortak eylemler yapmaktadır. Özellikle DİSK, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB), Türk Tabipleri Birliği (TTB) ile birlikte birçok eyleme imza atmıştır. Bu STK’ların birlikte tepki verdikleri meselelere örnek verilecek olursa; Gezi Parkı olayları, KİT’lerin özelleştirilmesi, 1 Mayıs ortak bildiri ve kutlamaları, Kovid 19 Salgınına karşı devletin alması gereken tedbirlerle ilgili etkinlikler, Türk Silahlı Kuvvetlerinin Suriye’deki

operasyonlarının durdurulması talebi, insan hakları ihlalleri, çevresel konular, kadına şiddetin engellenmesi, 15 Temmuz darbe girişimi sonrası çıkarılan KHK’lar ve yapılan kamu personeli ihraçları konularındır. Bu eylemlere; 12 Eylül 2015’de Kızılay’da DİSK, KESK, TMMOB ve TTB’nin katılımıyla yapılan; askeri darbelerin ve Cizre’de Türk Silahlı Kuvvetlerinin yürüttüğü operasyonların protesto edildiği basın açıklaması ve miting örnek verilebilir (DİSK, 2015).

KESK; cinsiyet eşitliği, LGBTİ hakları konularında yapılan eylem, yürüyüş ve sempozyumlara da destek vermektedir. KESK; LGBTİ haklarının temel insan hakkı ve sendikal hak olduğunu düşünmektedir. LGBTİ haklarıyla ilgili 13-14 Aralık 2014’de üçüncüsü düzenlenen Uluslararası Ayrımcılık Karşıtı Sempozyumu’na KESK ve bağlı sendikalar katılarak destek vermiştir. Ayrıca KESK’e bağlı sendikalar kendi bünyesinde LGBTİ komisyonu kurarak bu çalışmaları kurumsal ve sürekli hale getirmiştir. KESK’e bağlı Eğitim-Sen LGBTİ Komisyonu buna örnek verilebilir. Bu komisyonlar LGBTİ ile ilgili dernek ve sivil toplum örgütleriyle birlikte çalışmalar da yürütmektedir (KAOSGL, 2014).

KESK’e bağlı sendikaların tüzüklerine de bu konu yansımıştır. Eğitim-Sen Tüzüğü 2. Maddesi b bendi sendikanın amaçları bölümünde “*İnsan hakları ve temel özgürlüklerin bütünlüğü içinde, din, dil, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim ve cinsiyet kimliği, siyasal düşünce farkı gözetmeksizin bütün üyelerinin ekonomik, demokratik, akademik, sosyal, kültürel, hukuksal, siyasal, mesleki özlük hak ve çıkarlarını koruyup geliştirmeyi, üyelerine insanca bir yaşam düzeyi sağlamayı savunur*”, ibaresi yer almaktadır (Eğitim-Sen, 2014).

### 3.2. Örnek Olayların Değerlendirilmesi

Sendikal hareketlerin siyasal katılım üzerine etkisi, Türkiye’de 2010-2021 yılları arasında gerçekleşmiş 6 örnek olay üzerinden değerlendirilmiştir. Çalışmada incelenen örnek olaylar: Demokratik Açılım Süreci, 2010 ve 2017 Anayasa Referandumu Süreçleri, Gezi Parkı Eylemleri, Andımızın Kaldırılması, İstanbul Sözleşmesinin feshedilmesi olaylarıdır.

Örnek olaylar seçilirken kamuoyunda, yazılı basında olayla ilgili sendikaların verdiği tepkinin ve gösterdiği eylemselliğin görünür olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca sendikaların asli görevi olan çalışanların mali, sosyal ve özlük haklarıyla ilgili sendikal eylemleri değil, toplumsal siyasi olaylarla ilgili tavrı ve çabaları incelenmiş olup, böylece sendikaların sadece çalışan kesiminin değil halkın siyasal katılımına etkisi değerlendirilmek istenmiştir. Sendikaların bir toplu sözleşme uyuşmazlığı neticesinde grev kararı alması ve işçilerin lehine kazanımlar elde etmek için mücadele vermesi de şüphesiz bir siyasal katılım örneğidir. Dolayısıyla sendikalar, Türkiye’deki çalışan kesimin yönetime katılmasını sağlayan örgütlerdir. Bunun yanında Türkiye’de yaşanan bazı siyasi olaylar incelendiğinde sendikaların gerçekleşen birçok siyasal olayda, fikir beyan ettiği, eylem ve söylemleriyle kamuoyu oluşturduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışmada sendikaların toplumun genelini ilgilendiren toplumsal siyasi olaylarla ilgili halkın siyasal katılımına katkı sağlama durumu ve siyasal olaylara ilgi gösterme durumu örnek olaylar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

İlk incelenecek örnek olay 2009 yılında Türkiye’nin gündemine gelen ve 2013 yılında Akil İnsanlar Heyetinin oluşturulmasıyla ivme kazanan Demokratik Açılım Sürecidir. Çözüm Süreci olarak da adlandırılan bu süreç Türkiye’de demokratik hakları geliştirerek ve özellikle Kürt kökenli vatandaşlara bazı sosyal, kültürel haklar vererek terörü ve teröre verilen desteği ortadan kaldırmak için başlatılan bir projedir. Bu projenin en önemli aktörü Akil İnsanlar Heyeti olmuş ve bu heyet için de sendikalar ve sivil toplum örgütleri de yer almıştır. Akil İnsanlar Heyetinde; emek kesimini temsilen MEMUR-SEN Genel Başkanı Ahmet Gündoğdu, HAK-İŞ Genel Başkanı Mahmut Arslan, TÜRK-İŞ Genel Başkanı Mustafa Kumlu, KESK Genel Başkanı Lami Özgen, DİSK Genel Başkanı Erol Ekici yer almış, Erol Ekici DİSK Başkanlığını süreç devam ederken bırakması sebebiyle, görevi kabul etmemiştir (Akşam, 2013).

KESK Genel Başkanı Lami Özgen sürecin işleyişinde hükümetin tutumunu eleştirmiştir. Çözüm süreci devam ederken hükümetin antidemokratik tutumunu sürdürdüğünü söyleyen Özgen, Akil İnsanlar Güneydoğu Anadolu Bölgesi Heyeti olarak KCK yetkilileriyle ve Öcalan’la görüşerek raporu ve süreci istişare etmek istediklerini ifade etmiştir. Özgen; hükümetin süreci oyalama ve seçim sürecinin aracı haline getirme politikalarından uzak durması gerektiğini ve bu süreç geçmişte olduğu gibi seçim psikolojisiyle heba edildiği takdirde çatışma sürecinin eskiden daha şiddetli başlayacağını vurgulamıştır (Vatan, 2013).

Çözüm sürecine emek örgütlerinin genelinden destek geldiği halde KAMU-SEN sürece destek vermemiş, hatta aktif biçimde projeye muhalefet etmiştir. Kamuoyunda; Çözüm Süreci, Barış Süreci, Demokratik Açılım Süreci, Kürt Açılımı gibi isimlerle anılan projeyi KAMU-SEN “*Çözülme Süreci*”, “*İhanet Süreci*” ve “*İmralı Süreci*” olarak nitelendirmiştir. Türkiye KAMU-SEN Genel Başkanı İsmail Koncuk, Demokratik Açılım Süreciyle ilgili

anket çalışması yaptırdıklarını belirterek Anket sonucunu kamuoyuyla paylaşarak yürütülen süreçten halkın rahatsızlık duyduğunu belirtmiştir. KAMU-SEN yaptırdığı anketten; İmralı ile görüşülerek barışın sağlanamayacağı bilakis terörün daha da güçlenerek çözülmenin ve bölünmenin başlayacağı, sürecin terör örgütünü meşrulaştırdığı, hükümetin yaklaşan seçimler nedeniyle oy kaygısıyla bu süreci başlattığı sonucunun çıktığını kamuoyuna açıklamıştır (Milliyet, 2013).

Hükümetin başlattığı çözüm sürecine; MEMUR-SEN, HAK-İŞ, TÜRK-İŞ tam destek vermiştir. KESK Akil İnsanlar Heyetinde yer alsa da süreci genellikle eleştirmiş ve HDP ile aynı çizgide önerilerde bulunmuştur. KAMU-SEN ise sürece en sert muhalefet eden konfederasyon olmuştur. KAMU-SEN'in yaptığı eleştiriler MHP ile aynı tonda ve içerikte eleştirilerdir. Aslında sendikalar arasında belirginleşen bu fikir ayrılıkları halkın farklı kesimlerinin bu süreçle ilgili farklı düşünmesinden de kaynaklanmaktadır. Açılım sürecinin yanlış yürütüldüğüne yönelik yapılan eleştirilerin ve sürdürülen toplumsal muhalefetin öncüsü; içeriden KESK, dışarıdan KAMU-SEN olmuştur. Sonuç olarak siyasi iktidar demokratik açılım sürecini 2015 yılında sona erdirerek politikasını değiştirmiştir (Köse, 2017:17-20).

İkinci örnek olay olan Gezi Parkı eylemleri, 2013 yılında Taksim'deki Gezi Parkı'nın bulunduğu alana Topçu Kışlası yapılacağı söylentileri üzerine, çevresel kaygılarla başlatılan ve kısa sürede yayılarak politik bir yöne doğru evrilen kentsel toplumsal bir harekettir. Eylemlerin başlamasındaki en önemli sebep Taksim Yayalaştırma Projesidir. 1939 yılında yıkılmış olan tarihi Topçu Kışlası'nın yeniden inşa edilmesini de kapsayan bu proje, 2011 genel seçimlerinden önce Başbakan Recep Tayyip Erdoğan tarafından seçim vaatleri arasında kamuoyuna açıklanmıştır (Şahin, 2013:76).

Meslek odaları ve bazı sivil toplum örgütleri; Gezi Parkı'nda inşa edilmesi düşünülen Topçu Kışlası için ağaçların kesileceğini ve projenin çevresel bir yıkıma sebep olacağını iddia ederek projeye yoğun şekilde karşı çıkmıştır. 17 Eylül 2011'de İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisinin projeyi onaylaması üzerine Taksim Yayalaştırma Projesi'ne itiraz eden sivil toplum örgütleri bir araya gelerek Taksim Dayanışma Platformu'nu kurmuşlardır (Araz, 2019:66).

Taksim'in yeniden şekillendirilmesinde halkın söz sahibi olmasını amaçlayan ve derneklerin, sendikaların, meslek odalarının ve bazı siyasi partilerin bir araya gelmesiyle oluşan Taksim Dayanışma Bileşenleri Platformu veya Taksim Dayanışması; KESK, DİSK, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB), TTB, bağlı meslek odaları, diğer meslek odaları, bazı siyasi partiler ve sivil toplum örgütlerinden oluşmuştur (Taksim, 2013).

Sendikalar gezi eylemlerinde aktif yer almış, Türkiye genelinde teşkilatları olması sayesinde eylemlerin yurt geneline yayılmasını sağlamışlardır. 17 Haziran 2013'de; DİSK, KESK, TMMOB, TDB (Türk Diş Hekimleri Birliği) ortak iş bırakma kararı alarak gezi eylemlerine destek vermiştir (Anadoluajansı, 2013d). DİSK devam eden gezi eylemleriyle ilgili, "*Hükümet durmazsa hayatı durduracağız*" başlıklı basın açıklamasında; "*bizler ülkemize dair sorumluluğumuz gereği, AKP iktidarını Taksim'den Türkiye'ye yayılan direnişin şartlarını yerine getirmeye çağırıyoruz. Gezi Parkı'nın park olarak kalacağı resmen ilan edilmelidir. Taksim başta olmak üzere Türkiye'deki tüm meydanlarda, kamusal alanlarda toplantı ve eylem yasaklarına son verilmelidir*", cümleleriyle Gezi Parkı eylemlerine desteğini ifade etmiştir (BBC, 2013c).

KESK'in Gezi Parkı eylemlerine destek amaçlı ilan ettiği grev devam ederken KESK ve DİSK'e bağlı sendikalar Ankara'da Kolej kavşağından Kızılay'a kadar bir protesto yürüyüşü düzenlemiş, bu yürüyüş Kızılay meydanında kalabalık bir mitinge dönüşmüştür (NTV, 2013). Ayrıca DİSK ve KESK tarafından Gezi eylemlerine destek amaçlı işyerlerinde siyah giyinme eylemi ve oturma eylemleri yapılmıştır.

Gezi Parkı eylemleri, İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve hükümetin İstanbul'a yapmak istediği bazı projelere karşı olan vatandaşların ve sivil toplum örgütlerinin yönetime katılma çabası olarak başlamış, kötü niyetli grupların girişimleriyle boyut değiştirerek kontrolden çıkmış, polisin eylemleri bastırmak için orantısız müdahaleleri ve siyasetçilerin sert açıklamalarıyla daha kötü hale gelmiştir. Eylemlerde DİSK, KESK teşkilatları; miting, basın açıklamaları, bildiri, grev ve eylemlerle Gezi olaylarına destek vermiştir.

Gezi eylemleri hükümetin ve yerel yönetimlerin kentle ilgili alacağı kararları kent halkına ve halkı temsilen sivil toplum örgütlerine danışarak vermesi gerektiğini ortaya koymuş ve hem hükümet hem de eylemciler gezi olaylarından önemli dersler çıkarmıştır. Türkiye'de demokrasinin gelişmesi için, halkın yönetime katılımının kesintisiz devam etmesi gerektiği ve bunun için sivil toplum örgütlerinin rolünün ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılmıştır.

Değerlendirilecek üçüncü örnek olay “*öğrenci andının*” kaldırılmasıdır. Türkiye’de siyasi iktidarın verdiği kararlar ve uygulanan politikalar neticesinde oluşan toplumsal rahatsızlıklar sivil toplum örgütleri tarafından kamuoyu oluşturularak dillendirilmektedir. Bu manada sivil toplum örgütleri halkla devlet arasında konumlanarak talepleri ve tepkileri iletmekte, geri bildirim sağlamaktadır. Örneğin Türkiye’de 1933 yılından beri ilkokullarda öğrencilere zorunlu olarak okutulan öğrenci andının kaldırılması olayında sendikaların bir sivil toplum örgütü olarak yürüttüğü diplomasiyi görmekteyiz.

Hükümetin 2013 yılında hazırladığı demokratikleşme paketi kapsamında kaldırılan öğrenci andıyla ilgili toplumun farklı kesimleri farklı düşündüğü gibi sendikalar da farklı görüşler beyan etmiştir. KAMU-SEN Kızılay’da andımızın kaldırılmasını basın açıklamasıyla protesto etmiş, andımızın yazılı olduğu broşürleri Kızılay meydanında vatandaşlara dağıtmıştır. 31 Ekim 2013’de yapılan basın açıklamasında KAMU-SEN Genel Başkanı İsmail Koncuk; “*Diyorlar ki Türküm demekle Türk olunmaz. Ancak bilmiyorlar ki Türküm demeyi engelleyerek de Türk milleti yok olmaz. Okullarda engellenen andımızı her sabah çocuklarımıza evlerimizde kendimiz söyletiriz. Her sabah önce şahadet getirir, sonra ne mutlu ki Türküm deriz*”, cümleleriyle öğrenci andının kaldırılmasına karşı olduğunu ifade etmiştir (KanalB, 2013).

KAMU-SEN’e bağlı Türk Eğitim-Sen, öğrenci andının kaldırıldığı gün konuyu yargıya taşımıştır. Türk Eğitim-Sen’in dilekçesiyle; Milli Eğitim Bakanlığının İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’nin “*Öğrenci Andı*” başlıklı maddesini yürürlükten kaldıran yönetmelik maddesinin iptali istenilmiştir (Danıştay, 2013). Danıştay 8. Dairesine yapılan başvuruda; andımızın gerekçe gösterilmeden ve kamu yararı gözetilmeden kaldırıldığı ve andımızda geçen “*Türk*” kelimesinin etnik anlamda kullanılmadığı savunulmuştur. Danıştay 18 Ekim 2018’de Öğrenci Andını kaldıran işlemi hukuka aykırı bularak iptal kararı vermiştir (Türk Eğitim-Sen, 2013).

Danıştay’ın verdiği iptal kararının ardından Türk Eğitim-Sen Genel Başkanı Talip Geylan bir basın açıklaması düzenleyerek; Milli Eğitim Bakanlığı’nın gerekli yönetmelik değişikliğini yaparak Danıştay’ın verdiği kararı uygulaması ve okullarda yeniden Öğrenci Andının okutulmaya başlanması için yazılı başvuru yapacaklarını belirtmiştir (Sözcü, 2018). MEB, Danıştay’ın 2018 yılında verdiği iptal kararına itiraz etmiş ve 2021 yılında MEB’in itirazı kabul edilmiştir. Böylece andımızın kaldırılması işlemi hukuken kesinleşmiştir (Danıştay, 2021).

KAMU-SEN’in aksine MEMUR-SEN, öğrenci andının kaldırılmasını yerinde bir düzenleme olarak görmüş ve hükümetin bu uygulamadan geri adım atmaması için birçok sivil toplum faaliyeti ve basın açıklaması düzenlemiştir. Memur-Sen; öğrenci andının; çocukların sosyal, psikolojik gelişimine faydası olmayan ve pedagojik ilkelerle bağdaşmayan ideolojik bir metin olduğunu savunmuştur. Dünyanın hiçbir demokratik ülkesinde ilkokul çağındaki çocuklara asker komutlarıyla bu denli ağır bir yemin ettirilmediği savunularak, öğrenci andını anayasanın değiştirilemez bir hükmü gibi gören anlayış eleştirilmiştir. 31 Ekim 2013’de Diyanet-Sen’in Ankara İl Divan Toplantısına katılan MEMUR-SEN Genel Başkanı Ahmet Gündoğdu MEMUR-SEN’in konuyla ilgili görüşlerini aktarmış ve andımızın neden kaldırılması gerektiğini anlatmıştır (Memur-Sen, 2013b).

2018’de Danıştay’ın öğrenci andını kaldıran düzenlemeyi iptal etmesine sert tepki veren MEMUR-SEN Genel Başkanı Ali Yalçın düzenlediği basın toplantısında; Danıştay 8. Dairesi’nin Öğrenci Andının tekrar okutulması ile ilgili aldığı kararın ideolojik nitelikte olduğunu iddia ederek kararın toplumsal barışa ve siyasi iradeye karşı bir girişim olduğunu ifade etmiştir. Yalçın; bu kararın antidemokratik ve evrensel hukuka aykırı olduğunu da söyleyerek, kararı 81 ilde eş zamanlı basın açıklamaları yaparak Edirne’den Kars’a kadar yurt çapında protesto edeceklerini belirtmiştir (memurlar.net, 2018).

Hükümetin 2013 yılında hazırladığı demokratikleşme paketi kapsamında kaldırılan öğrenci andıyla ilgili toplumun farklı kesimleri farklı düşünmektedir. CHP ve MHP’nin karşı çıktığı andımız düzenlemesine sendikalar içerisinde KAMU-SEN en sert tepkiyi göstermiştir. MEMUR-SEN ise andımız metninin eğitim ve öğretimle ilgisi olmayan ideolojik bir metin olduğunu savunmuş ve andımızın kaldırılmasına tepki gösteren kurumları meseleye pedagojik değil, siyasi bakmakla suçlamıştır. Sonuç olarak öğrenci andını kaldıran düzenleme KAMU-SEN’in itirazlarına rağmen tekrar uygulamaya geçirilmemiştir.

İncelenecek dördüncü örnek olay İstanbul Sözleşmesinin feshedilmesi olayıdır. Kadınlara Yönelik Şiddet ve Ev İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadele Hakkındaki Avrupa Konseyi Sözleşmesi (İstanbul Sözleşmesi) Türkiye’nin Avrupa Konseyi dönem başkanlığı döneminde 11 Mayıs 2011 tarihinde imzaya açılmış ve sözleşmeyi ilk imzalayan ülke Türkiye olmuştur. İstanbul Sözleşmesi’nin yürürlüğe gireceği tarih olan 1 Ağustos 2014 tarihi beklenilmeden 8 Mart 2012’de çıkarılan 6284 sayılı Ailenin Korunmasına ve Kadına Yönelik Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun yürürlüğe girmiş ve kadına yönelik şiddetle mücadeleyle ilgili İstanbul Sözleşmesi’nde de belirtilen birçok husus sözleşme yürürlüğe girmeden hayata geçirilmiştir. Bu yasa bir anlamda uluslararası hukukun itici güç olarak ülkemize bir yansıması olmuştur. 6284 sayılı Kanun’la şiddet mağdurlarının kapsamı genişletilmiş, önleme faaliyetleri, koruma kararı verilmesi, mağdura geçici maddi

yardım desteği ve kurumlar arası koordinasyon gibi kapsamlı düzenlemelerle aile içi şiddet konusunda yeni bir dönem başlamıştır (Moroğlu, 2012:368-374).

Feminist kuramın da savunduğu toplumsal cinsiyet kavramının İstanbul Sözleşmesi'nin merkezinde yer alması, Türkiye'de ve Avrupa'da muhafazakâr kesimlerin sözleşmeye tepki göstermesine sebep olmuştur. Türkiye'de Muhafazakâr kesimler; İstanbul Sözleşmesi'nde geçen "*cinsel yönelim*", "*sözde namus*" ve "*toplumsal cinsiyet*" kavramlarının, Türk halkının örf ve adetlerini yok saydığını ve toplumun temeli olan aile kurumuna zarar verdiğini savunarak tepki göstermiş ve sözleşmeyi eşcinselliği normalleştiren bir "*cinsiyetsizleştirme projesi*" olarak nitelendirmiştir. Feminist kesimler ise; toplumsal cinsiyet kavramının eşitsizlik ve ayrımcılığı ortadan kaldırarak cinsiyet eşitliğini sağlayacağını savunmuş, cinsel yönelim kavramının ise insan hakları bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Kemahlı Garipoğlu ve Sezer Şanlı, 2021:130).

Bu çerçevede muhafazakâr ve feminist görüşler İstanbul Sözleşmesi üzerinden karşılıklı tartışmalarda bulunmuşlardır. Muhafazakâr görüşe göre geleneksel aile modeli, din ve ahlak müesseseleri kutsaldır ve Muhafazakâr toplumun temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle muhafazakârlar; kutsal gördükleri geleneksel aile kurumunun içerisindeki eşitsizlikleri ve kadının bulunduğu konumu normal görmekte ve bu aile modelini desteklemektedir. Bu görüşün temelinde kadının özgürleşmesi, kadın erkek eşitliğinin sağlanmasından ziyade aile değerlerinin korunması endişesi vardır. Dolayısıyla, İstanbul Sözleşmesi çerçevesinde tartışılan "*toplumsal cinsiyet eşitliği*" ve "*aile içi şiddet meselesi*" muhafazakâr kesimler tarafından değerlendirilirken ailenin korunması konusu özellikle dikkate alınmıştır (Geçer ve Kıymaz, 2019:190).

MEMUR-SEN İstanbul Sözleşmesine karşı çıkan, iptal edilmesi için kamuoyu oluşturan ve örgütlü mücadele veren sivil toplum örgütlerinin başında gelmektedir. Genel Başkan Ali Yalçın sözleşmenin imzalandığı günden feshedildiği güne kadar sözleşmeye karşı çıkmış, yaptığı basın açıklamalarında ve katıldığı birçok toplantıda konuya değinerek hükümete sözleşmeden çekilme çağrısında bulunmuştur. 18 Temmuz 2019'da yayımlanan yazılı bir açıklamayla konfederasyonun İstanbul Sözleşmesi'yle ilgili görüşleri kamuoyuyla paylaşılmıştır. Açıklamada; "*toplumsal cinsiyet eşitliği*", "*cinsel yönelim*", "*cinsel eğilim*", "*toplumsal cinsiyet kimliği*" kavramlarına ve şiddetin nedenlerinin din, gelenek ve örf indirgenmesine tepki gösterilmiştir. Türkiye'de sözleşmeye verilen tepkilerin benzerinin Avrupa'da da verildiğinden bahsedilerek yetkili makamlara, İstanbul Sözleşmesi'nin bir an evvel feshedilmesi çağrısında bulunulmuştur. Yapılan yazılı açıklamada şu ifadeler yer almıştır (Memur-Sen, 2019a);

*"Toplumu ifsat eden, aileyi hedef alan İstanbul sözleşmesi ile ulaşılmak istenen sonuç son derece yıkıcıdır. Cinsiyetsizleştirmeden eşcinselliğe kadar her türlü sapkınlığı kadına karşı şiddeti önleme parantezine alarak meşrulaştırmak bu topluma yapılacak en büyük kötülüktür. O nedenle Türkiye Büyük Millet Meclisini bu konuda göreve çağırıyoruz. Türkiye İstanbul Sözleşmesinden çekilmelidir"*

DİSK Genel Başkanı Çerkezoğlu, İstanbul Sözleşmesi'nin kadın hareketinin en önemli kazanımı olduğunu belirtmiş ve İstanbul Sözleşmesi'nin feshedilmesine karşı olduklarını ifade etmiştir. Yaşam hakkının en temel insan hakkı olduğunu ve sözleşmenin Türk aile yapısını bozduğu yönünde yapılan çarpıtma ve algı yönetimini de asla kabul etmeyeceklerini vurgulamıştır. Çerkezoğlu sözlerine şu cümlelerle devam etmiştir (BiaNet, 2021);

*"Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde onaylanarak yürürlüğe giren İstanbul Sözleşmesi'nden Cumhurbaşkanı Kararnamesiyle çıkmak hukuksuz olduğu gibi kadınların ve kız çocuklarının hayatının hiçe sayılması anlamına gelmektedir. Yaşam hakkı en temel insan hakkıdır. "Gelenek, görenek ve Türk aile yapısını bozduğu" yönünde yapılan çarpıtma, algı oluşturma çabası asla kabul edilemez. Şiddete uğrayanı koruma, şiddeti önleme devletlerin en temel görevidir. Bu nedenle, her geçen gün artan kadına yönelik şiddetin ve kadın cinayetlerinin önlenmesi için İstanbul Sözleşmesi'nin sona erdirilmesi değil, etkin bir biçimde uygulanması gerekir"*

KESK, İstanbul Sözleşmesinin imzalanmasını olumlu karşılamış, fakat hükümetin sözleşmenin hükümlerini yerini getirmediğini, bundan dolayı kadın cinayetlerinin ve şiddet olaylarının devam ettiğini savunmuştur. Siyasi iktidarın kadına şiddetin değil, boşanmaların önüne geçmek için çaba harcadığını iddia eden KESK, "*İstanbul Sözleşmesi Yaşatır*" temalı birçok eylem, miting ve basın açıklaması gerçekleştirmiştir (KesK, 2020).

2020 yılında feshedilmesi tartışılmaya başlanan İstanbul Sözleşmesi'ne sahip çıkan KESK, İstanbul Sözleşmesi'nin iptal edilmemesi için "*İstanbul Sözleşmesi'nden Vazgeçmiyoruz İzmir Kampanyası*" çağrısıyla ve KESK öncülüğünde İzmirli kadınlar Alsancak İskelesi'nde toplanarak oturma eylemi gerçekleştirmiştir. Eyleme; KESK Eş Genel Başkanı Aysun Gezen, HDP İzmir İl Eş Başkanı Besriye Tekgür'le birlikte katılmıştır (Cumhuriyet, 2020).

İstanbul Sözleşmesinin feshedilmesi sürecinde; kadına yönelik şiddetin ortadan kalkması için cinsiyet eşitliğinin tamamen sağlanması gerektiğini iddia ederek, Türk-İslam kültür medeniyetinden kaynaklı bazı değerlerin, geleneklerin ve Türk aile yapısının değiştirilmeden bunun mümkün olamayacağını savunan KESK ve DİSK’e karşı, muhafazakâr görüşün sözcülüğünü MEMUR-SEN yapmıştır. MEMUR-SEN kadına yönelik şiddetin engellenmesinin en doğru yolunun aile kurumunu güçlendirmek, kadının toplumsal statüsünü korumak ve yükseltmek, yönetim kademelerinde kadınlara daha fazla yer vermek, şiddet olaylarıyla ilgili kanuni denetimleri artırmak olduğunu ve cinsiyet eşitliği, cinsel yönelim gibi kavramların Türk aile kurumunu parçalayacak ve eş cinselliği normalleştireceğini savunmuştur. Neticede İstanbul Sözleşmesi feshedilmiştir. Sözleşmenin feshinden sonra da sendikalar bu konuda kamuoyuna fikir beyan etmeye ve eylemlerine devam etmiştir.

Sendikaların siyasal katılım üzerine etkisini değerlendirmek için son olarak 2010 ve 2017 referandum süreçleri incelenecektir. 1980 darbesinin yıldönümünde, 12 Eylül 2010’da yapılan anayasa referandumunda ağırlıklı olarak yargıyla ilgili köklü değişiklikler yapılmış, demokrasiyi, bireysel hakları geliştiren olumlu nitelikte birçok değişiklik düzenlemede yer almıştır. Başbakan Erdoğan referandum mitinglerinde, askeri vesayet sistemini kırmak, sivil siyaseti ve demokrasiyi geliştirmek, darbecileri yargılamak ve Türkiye’de bir daha darbe yaşanmaması için, referanduma “evet” denilmesi gerektiğini meydanlarda anlatarak partisinin propaganda çalışmasını yürütmüştür (Evrensel, 2010).

MEMUR-SEN referandumda “evet” cephesinde yer almış ve Türkiye genelinde MEMUR-SEN teşkilatları tarafından bu konuda yüzlerce konferans ve etkinlik yapılmıştır. Genel Başkan Ahmet Gündoğdu Memur-Sen’in Mardin’de referandum süreciyle ilgili düzenlediği toplantıda;

*“Bu milletin özgürleşmesinin ve devletin sivilleşmesinin sağlanması için, temel hak ve özgürlükleri esas alan, demokratik hukuk devletine ilişkin evrensel değerleri referans alan, en geniş toplumsal uzlaşmayla, demokratik standartları yükseltecek yeni bir anayasanın yapılabilmesi için anayasa değişikliği paketine “evet” diyeceğiz ve milletimizin de ‘evet’ demesini isteyeceğiz”*

sözleriyle referandumla ilgili Memur-Sen’in tavrını ve sürece vereceği desteği ortaya koymuştur (Memur-Sen, 2010). Referandumda “hayır” cephesinde yer alan KAMU-SEN ise anayasa değişikliğinin paket şeklinde oylanmasını eleştirmiştir. KAMU-SEN Genel Başkanı İsmail Koncuk Erzurum’da sendikasının düzenlediği toplantıda; *“Anayasamız değişebilir. Ama bizim Anayasamız bir paket haline getirilmiş. İçerisinde Türkiye’de aklı başında olan herkesin kabul edeceği maddeler de var, kabul etmeyeceği maddeler de var. Ama tartışılmaz maddelerle, tartışılan maddeler aynı pakette milletin önüne getirilmek isteniyor. Bu şark kurnazlığıdır”*, sözleriyle referandum sürecini yürüten hükümete tepki göstermiştir.

2010 anayasa referandumu sürecinde “evet” cephesinde yer alan HAK-İŞ’in Genel Başkanı Salim Uslu, halkoylamasının 12 Eylül darbecileriyle hesaplaşma fırsatı olduğunu belirterek, temiz bir vicdanla “evet” diyeceklerini açıklamıştır. Afyonkarahisar’da yapılan sendika toplantısında konuşan Uslu, referandumda neden “evet” diyeceklerini şöyle açıklamıştır (Öz Orman-İş, 2010);

*“Anayasa’yı hangi hükümetin değiştirdiğine bakmıyoruz. Kendimize saygımızdan dolayı ‘evet’ diyoruz. 12 Eylül darbesinin neler yaptığını hepimiz biliyoruz. 30 bin işçinin işine ‘sakıncalı’ diye son verdiler. 12 Eylül’ün kötülükleriyle hesaplaşma fırsatı gelmişse, biz buna ‘evet’ deriz. Referandum, bir partinin oylanması değil; toplumun kararlara doğrudan katılmasıdır. Bunun için biz ‘evet’ kampanyası başlattık. Daha iyi, daha ileri bir Anayasa için arayışlarımız 13 Eylül günü de devam edecek”*

TÜRK-İŞ Genel Başkanı Mustafa Kumlu ise; 2010 anayasa referandumunda üyelerini “evet” veya “hayır” deme konusunda serbest bıraktıklarını ve bu konuda konfederasyon olarak taraf olmayacaklarını açıklasa da, TÜRK-İŞ’e üye 12 sendika referandumda “hayır” diyeceklerini kamuoyuna açıklamıştır (BiaNet, 2010). DİSK de 19 Ağustos 2010’da kendi web sitesinden yayınladığı bildiride; *“bizler, 12 Eylül anayasasını değiştiriyormuş gibi yaparak aslında her şeyi olduğu gibi bırakan ve bu sözde değişikliklerle 12 Eylül anayasasını ayakta tutmaya çalışan AKP’nin anayasa değişiklik paketine karşı çıkıyoruz”*, ifadeleriyle referandumda “hayır” diyeceklerini açıklamıştır (DİSK, 2010b). KESK Genel Başkanı Sami Evren’de “hayır” cephesinde yer almış, 23 Temmuz 2010’da yaptığı basın açıklamasında 2010 anayasa referandumuna yaklaşımını ortaya koymuştur. *“Bugüne kadar yapılan değişikliklerin, darbe ürünü olan 1982 Anayasası’nın antidemokratik ruhunu ortadan kaldırmadığı ve siyasi ve toplumsal sorunlara çözüm üretmediği gibi, bu değişiklikler de sorunlarımızı çözmeyecektir”* diyen Evren, referanduma “hayır” diyeceklerini kamuoyuna açıklamıştır (KESK, 2010).

2017 Anayasa Değişikliği Halk oylaması 16 Nisan 2017 tarihinde gerçekleştirilmiş ve referandum sonucunda %51,4 “Evet” oyuyla anayasa değişikliği kabul edilmiştir. Türkiye'nin yeni yönetim sisteminin oyladığı referandumda, 18 maddelik değişiklik paketi içindeki en önemli madde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin 2 yıl içerisinde uygulamaya geçirilmesidir (Habertürk, 2017).

DİSK Anayasa referandumuyla ilgili olacağı tutumu anlatan bir bildirme hazırlayarak 7 Şubat 2017'de Taksim'de bir otelde yaptığı basın açıklamasıyla duyurmuştur. DİSK Genel Başkanı Kani Beko; “*hangi partiye oy verirken verelim, hangi lideri seversek sevelim, mesele işçilerin ve memleketin geleceği ise bu sefer hep beraber hayır diyelim!*”, çağrısında bulunmuştur. Ayrıca DİSK, Milletvekillerine referandumda hayır oyu vermeleri için mektup göndermiştir (DİSK, 2017).

2017 anayasa referandumunda tercihini “Evet” olarak kamuoyuna açıklayan MEMUR-SEN ; “*MEMUR-SEN'e Davet Tercih Evet*” temasıyla 81 İlde “Evet” buluşmaları tertiplemiştir. 16 Şubat 2017'de Ankara'da bir basın toplantısı düzenleyerek MEMUR-SEN'in referandumdaki tercihini, MEMUR-SEN Genel Başkanı Ali Yalçın; “*1 milyon 111 bin 111 üye hedefiyle 81 ilde alanlara iniyoruz ve 'evet' diyerek yeniden büyük Türkiye hedefi için sorumluluk alıyoruz*” sözleriyle açıklamıştır (Memur-Sen, 2017).

2017 referandumunda evet kampanyası yürüten HAK-İŞ Genel Başkanı Mahmut Aslan Elazığ'da yaptığı toplantıda, bütün Türkiye'ye yönelik yoğun bir referandum kampanyası yürüttüklerini belirterek “*Anayasa değişikliği bizi ilgilendirmeyişi diyemeyiz. Anayasa değişikliği bizi doğrudan ilgilendirmektedir*”, sözleriyle süreçte aktif rol aldıklarını ifade etmiştir. Aslan; “*Anayasa Değişikliğine Tam Destek, Geleceğimiz İçin Evet*” sloganıyla “*40 ilde 40 toplantı*” projesi kapsamında referandum çalışmalarını sürdüreceklerini ifade etmiştir (Hak-İş, 2017).

2017 Referandumunda “Evet” veya “Hayır” cephesinde yer almayan TÜRK-İŞ, referandumdan bir gün sonra 17 Nisan 2017'de yazılı bir açıklama yayımlayarak; “*milletimizin iradesiyle gerçekleştirilen 2017 anayasa değişikliği, geleceğimizin şekillenmesinde yol gösterici olacak, 2023 hedeflerinin gerçekleştirilmesine önemli katkıda bulunacaktır*”, cümleleriyle referandumun sonucundan memnun olduklarını ifade etmiştir (Evrensel, 2017).

2010 ve 2017 Referandumlarında Büyük kitlesel örgütler olan MEMUR-SEN ve HAK-İŞ'in “Evet” için çalışması hem referandumun sonucunu etkilemiş, hem de muhalefetin “*Anayasayı kimseye danışmadan tek başına değiştiriyor*”, iddialarının toplum nezdinde etki bırakmamasını sağlamıştır. Siyasi katılım üzerinde sendikaların etkisinin ortaya koyulması konusunda referandum süreçleri önemlidir. Yönetime katılmanın en önemli ve doğrudan yolu olan referandum süreçlerinde sendikaların aktif rol üstlenmeleri; birbirinden farklı düşünen halk kesimlerinin görüşlerinin kamuoyuna yansıtılması ve en önemlisi halkın iradesinin sandığa yansıtılmasına katkı sunmuştur.

Türkiye'de referandum süreçleri ve özellikle 2010 ve 2017 Referandumları sendikaların yoğun çalışmalarıyla öne çıktığı referandumlar olmuştur. Türkiye genelinde yaygın teşkilata sahip olmaları, organizasyon kapasiteleri ve medyayı kullanma gücü kamuoyu oluşturma konusunda sendikaları avantajlı kılmış ve referandum süreçlerinde sendikalar vatandaşların yönetime katılmalarına katkı sunan unsurlardan biri olmuştur.

#### 4. SONUÇ

Sendikalar meslek örgütü ve aynı zamanda bir baskı grubudur. Sendikaların asli görevi olan ekonomik ve sosyal hakların elde edilmesi siyasetle yakından ilgilidir. Sendikaların, çalışanların sosyal ve ekonomik haklarını geliştirmek için kamu politikalarının belirlenmesinde etkili olma çabaları, siyasal davranışlarda bulunması anlamına gelmektedir. Günümüzde demokrasi daha çok çoğulculuk vurgusuyla ve farklılıklara imkân vermesiyle tanımlanmaktadır. Çoğulcu bir toplumun oluşmasında ise STK'lar ve sendikalar çok önemlidir. Türk siyasi tarihinde kritik öneme sahip referans olaylar üzerinden sendikaların tutumları eylem ve söylemleri değerlendirildiğinde bu sonuç daha belirgin hale gelmektedir. İncelenen örnek olayların özellikleri ve sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.



**Tablo 1. Örnek Olayları Değerlendirme Tablosu**

| ÖRNEK OLAYLARI DEĞERLENDİRME TABLOSU |                                     |              |                    |                               |   |
|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------|--------------------|-------------------------------|---|
| Sıra                                 | Örnek Olaylar                       | Yıl          | Eylem Türü         | Aktörleri                     | Sonuç   |
| 1                                    | 2010 ve 2017 Anayasa Referandumları | 2010 ve 2017 | Toplumsal - Siyasi | MEMUR-SEN, HAK-İŞ, KESK, DİSK | 2010 ve 2017 Anayasa referandumlarında ‘evet’ sonucu çıkmıştır. Her iki referandumda da; Memur-Sen ve Hak-İş ‘evet’ diyeceğini açıklarken, Kesk, Disk ve Kamu-Sen ‘hayır’ diyeceğini açıklamıştır. Türk-İş ise her iki referandumda da tarafsız kalarak bir görüş açıklamamıştır. |
| 2                                    | Demokratik Açılım Süreci            | 2009 - 2015  | Toplumsal - Siyasi | KAMU-SEN, MEMUR-SEN           | KAMU-SEN'in karşı çıktığı süreç 2015 yılında bitirildi.   |
| 3                                    | Gezi Parkı Eylemleri                | 2013         | Toplumsal - Siyasi | KESK, DİSK                    | Taksim Platformunun talepleri yerine getirilmedi. Hükümet Taksim projesini hayata geçirdi.  |
| 4                                    | Andımızın Kaldırılması              | 2013         | Toplumsal - Siyasi | KAMU-SEN, MEMUR-SEN           | MEMUR-SEN'in savunduğu, KAMU-SEN'in karşı çıktığı Andımızın kaldırılması konusunda hükümet geri adım atmadı ve öğrenci andı kaldırıldı.   |
| 5                                    | İstanbul Sözleşmesinin feshedilmesi | 2021         | Toplumsal - Siyasi | MEMUR-SEN, KESK, DİSK         | Memur-Sen'in karşı çıktığı, Kesk ve Disk'in savunduğu İstanbul Sözleşmesi imzalandıktan 10 yıl sonra feshedilmiştir.  |

Örnek olaylar değerlendirildiğinde incelenen olaylardan; Demokratik açılım süreci, andımızın kaldırılması ve İstanbul Sözleşmesinin feshedilmesi olayları özellikle memur sendikalarının yakından takip ettikleri ve konuyla ilgili ciddi görüş ayrılıkları yaşadıkları olaylardır. MEMUR-SEN; Demokratik Açılım Süreci ve Andımızın Kaldırılması olaylarında KAMU-SEN’le, İstanbul Sözleşmesinin feshedilmesi olayında ise KESK’le farklı görüşleri savunmuş ve sürece her iki taraf da ciddi emek ve kaynak harcamıştır. Bu olayların üçünde de sendikalar farklı düşünse de verilen mücadelenin hükümetin verdiği karara etki ettiği düşünülmektedir.

Türkiye’de sendikaların siyasal katılım üzerinde etkisini değerlendirmek için incelenen örnek olaylar, sendikaların toplumun genelini ilgilendiren siyasal konulara; müdahil olma durumunu, ilgi ve yaklaşımını ortaya koyduğu değerlendirilmektedir. Seçilen altı olay 2010 yılından sonra gerçekleşmiş ve toplumun genelini ilgilendiren siyasal olaylardır. Halkın beklentilerini, taleplerini ve belli siyasal kararlarla ilgili fikirlerini siyasal iktidara ileten birçok sivil toplum örgütü bulunmaktadır. Halkla devlet arasında iletişim köprüsü işlevi gören bu örgütlerin her biri belli kesimlerin çıkarlarını temsil etmektedir. Bu sivil toplum örgütleri içerisinde en geniş tabana hitap eden örgütler ise sendikalar. Sendikalar siyasal partilerle de işbirliği yaparak hem temsil ettiği çalışanların taleplerini iletmekte, hem de çalışan kesimin sınırlarını aşarak toplumsal siyasal konularda halkın fikir ve beklentilerini siyasal iktidara aktarmaktadır. Talep ve düşünceleri iktidara aktarmayla da yetinmeyen sendikalar, eylem ve çabalarıyla taleplerin takipçisi olmakta, siyasal iktidarın alacağı kararlara ve belirleyeceği politikalara etki edebilmek için mücadele vermektedir. Yürütülen bu çalışmalar halkın sendikalar aracılığıyla yönetime katılma çabaları olarak değerlendirilmektedir.

Türkiye’nin en çok üyeye sahip konfederasyonu olan Türk-İş’in; 2010 ve 2017 referandumlarında tarafsız kalması, Demokratik Açılım Süreci dışında incelenen diğer olaylarla ilgili de bir beyanda bulunmaması dikkat çekmektedir. Siyaset üstü ve tarafsız sendikacılık anlayışını benimseyen Türk-İş’in, Türkiye’de yaşanan siyasal toplumsal olaylara diğer sendikalara göre daha az ilgi gösterdiği anlaşılmaktadır. Örnek olayların incelenmesi sonucunda dikkat çeken diğer bir husus ise; memur sendikalarının toplumsal siyasal konulara işçi sendikalarına göre daha fazla ilgi gösterdiği.

Referandum süreçlerinde alanda ve basında propaganda yapan birçok örgüt ve dinamik yapılar olduğundan sendikaların referandumun sonucunu ne kadar etkilediğini ifade etmek zor olabilir. Ancak özellikle andımızın kaldırılması, İstanbul Sözleşmesi’nin feshedilmesi olaylarında sendikalar lehte ve aleyhte eylem ve söylemleriyle süreci etkilediği görülmektedir. Gezi Parkı eylemlerinde süreci Taksim Heyeti’nin yürütmesi, Demokratik Açılım Sürecinde ise 2013 yılından itibaren süreci bizzat başbakanın isteğiyle Akil İnsanlar Heyetinin yürütmesi bu heyetleri oluşturan sivil toplum örgütlerini ve sendikaları kamuoyunda ön plana çıkarmıştır. Zira her iki heyetinde içinde sendikalar aktif şekilde yer almıştır. Bu iki olayda sendikalar çalışma hayatıyla ilgili olmayan siyasal bir konuda inisiyatif olarak zamanını kaynaklarını bu konuya ayırarak siyasal katılım konusunda önemli bir rol üstlenmiştir.

Türkiye genelinde yaygın teşkilat ağına sahip olmaları, organizasyon kapasiteleri ve medyayı kullanma gücü kamuoyu oluşturma konusunda sendikaları avantajlı kılmış ve sendikalar sadece sendikal konularda değil,

toplumsal siyasal konularda da siyasal katılıma katkı sunmuştur. Türkiye’de ücretli kesimin 2022 yılı rakamlarına göre yaklaşık 20 Milyon kişiden oluştuğu ve aileleriyle birlikte düşünüldüğünde bu kitlenin neredeyse halkın çoğunluğuna tekâmül ettiği değerlendirildiğinde, emek kesimin resmi temsilcisi olan sendikaların, ücretli kesimin sınırlarını aşarak toplumsal siyasal birçok konuda temsil ettiği kitlenin fikirlerini siyasi iktidara ileterek yönetime katılmalarına vesile olması Türkiye’de katılımcı demokrasinin gelişimine de katkı sağlamaktadır.

## KAYNAKÇA

- ACAR, Eray (2019), “*Katılımcı Demokrasilerde Baskı Gruplarının İşlev ve Yöntemleri*”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.61, ss.235-249.
- AKŞAM GAZETESİ (2013), “*İşte Akil İnsanlar Listesi*”, **Akşam Gazetesi**, <https://www.aksam.com.tr/siyaset/iste-akil-insanlar-listesi/haber-183297> (Erişim Tarihi: 26.01.2022).
- ANADOLU AJANSI - AA (2013), “*DİSK ve KESK'ten İş Bırakma Kararı*”, **E-Haber**, <https://www.aa.com.tr/tr/turkiye/Disk-ve-Kesken-is-birakma-karari/238170> (Erişim Tarihi: 11.12.2021).
- ARAZ, Cemil (2019), “*Şehir Hakkı Kavramı Çerçevesinde Wall Street İşgali ve Gezi Parkı Eylemleri*, **Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- AYDOĞANOĞLU, Erkan (2011), **Dünyada ve Türkiye’de Sendika - Siyaset İlişkisi**, Kültür Sanat-Sen Yayınları, Ankara, 2. Baskı.
- BBC (2013), “*KESK ve DİSK'ten Direniş Destek Eylemi*”, **BBC Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), [https://www.bbc.com/turkce/haberler/2013/06/130604\\_sendikalar\\_grev](https://www.bbc.com/turkce/haberler/2013/06/130604_sendikalar_grev) (Erişim Tarihi: 01.12.2021).
- BİANET (2021), “*DİSK'ten İstanbul Sözleşmesi Açıklaması*”, **BiaNet Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://m.bianet.org/bianet/toplumsal-cinsiyet/243856-Disk-ten-istanbul-sozlesmesi-aciklamasi> (Erişim Tarihi: 11.12.2021).
- CUMHURİYET GAZETESİ (2020), “*Kadınlar İzmir'den Seslendi: AKP MYK'SI İstanbul Sözleşmesini Tartışmaya Yetkili Değildir!*”, **Cumhuriyet Gazetesi** (E-Haber), <https://www.cumhuriyet.com.tr/haber/kadinlar-izmirden-seslendi-akp-myksi-istanbul-sozlesmesini-tartismaya-yetkili-degildir-1759422> (Erişim Tarihi: 09.02.2022).
- ÇSGB – ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI (2022), **Kamu Görevlileri Sendika Üye Sayıları Hakkında Tebliğler**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Kurumsal Web Sayfası, <https://www.cs.gb.gov.tr/istatistikler/calisma-hayati-istatistikleri/sendikal-istatistikler/kamu-gorevlileri-sendika-uye-sayilari-hakkinda-tebligler/> (Erişim Tarihi: 01.09.2022).
- DANIŞTAY (2021), “*Danıştay MEB’in Andımız Kararına İtirazını Karar Bağladı*”, **Danıştay Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://danistay.gov.tr/assets/pdf/guncelKararlar/2021-06-11-11-14-4839093.pdf> (Erişim Tarihi: 11.12.2021).
- DEMİR, Ömer ve ACAR, Mustafa (1997), **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, Vadi Yayınları, Ankara.
- DİSK (t.y.), **DİSK 5. Genel Kurul Çalışma Raporu**, Disk Yayını, Ankara, <http://arastirma.disk.org.tr/> (Erişim Tarihi: 10.08.2021).
- DİSK (t.y.), **DİSK 6. Genel Kurul Çalışma Raporu**, Disk Yayını, Ankara, <http://arastirma.disk.org.tr/> (Erişim Tarihi: 10.08.2021).
- DİSK (2010), “*DİSK Anayasa Referandumunda Neden "Hayır" Diyor?*”, **DİSK Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <http://Disk.org.tr/2010/08/Disk-anayasa-referandumunda-neden-hayir-diyor/> (Erişim Tarihi: 09.08.2021).
- DİSK (2015), “*DİSK – KESK – TMMOB - TTB: Darbeciler Yenilecek, Halklarımız Kazanacak*”, **DİSK Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://disk.org.tr/2015/09/disk-Kesk-tmmob-ttb-darbeciler-yenilecek-halklarımız-kazanacak/> (Erişim Tarihi: 10.8.2022).
- DİSK (2017), “*Memleketin ve İşçilerin Geleceği için Hayır!*”, **DİSK Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <http://Disk.org.tr/2017/02/memleketin-ve-iscilerin-gelecegi-icin-hayir/> (Erişim Tarihi: 30.03.2022).

- EĞİTİM-SEN (2014), “*Eğitim-Sen Tüzüğü*”, **Eğitim-Sen Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), [http://egitimsen.org.tr/wp-content/uploads/2015/07/51040a5e4881afc\\_ek-2.pdf](http://egitimsen.org.tr/wp-content/uploads/2015/07/51040a5e4881afc_ek-2.pdf) (Erişim Tarihi: 30.03.2022).
- EROĞUL, Cem (1991), **Devlet Yönetimine Katılma Hakkı**, İmge Kitabevi Yayını, Ankara.
- EVRENSEL GAZETESİ (2010), “*Erdoğan, Referandum Mitinglerine Bingöl’den Başladı*”, **Evrensel Gazetesi** (E-Haber), <https://www.evrensel.net/haber/184582/erdogan-referandum-mitinglerine-bingol-den-basladi> (Erişim Tarihi: 15.03.2022).
- EVRENSEL GAZETESİ (2012), “*Demokrasiye Balans Ayarı Yaptık*”, **Evrensel Gazetesi** (E-Haber), <https://www.evrensel.net/haber/24118/demokrasiye-balans-ayari-yaptik> (Erişim Tarihi: 01.03.2022).
- EVRENSEL GAZETESİ (2017), “*TÜRK-İŞ Başkanı Atalay’dan 2023’lü Referandum Açıklaması*”, **Evrensel Gazetesi** (E-Haber), <https://www.evrensel.net/haber/316193/turk-is-baskani-atalaydan-2023lu-referandum-aciklamasi> (Erişim Tarihi: 01.03.2022).
- GEÇER, Ekmel ve KIYMAZ, Esra (2019), “*Kadın Hakları ve Algısının İdeolojik Örüntüsü: KADEM Örneği*”, **İnsan ve İnsan Dergisi**, S.6(20), ss.185-204.
- GÖKÇE, Kemal (1993), **Sendikal Bürokrasi ve Çözüm Önerileri**, Başak Yayınevi, Ankara.
- HABERTÜRK GAZETESİ (2013), “*Ankara’da ‘Milli İradeye Saygı’ Mitingi*”, **Habertürk Gazetesi** (E-Haber), [https://www.haberturk.com/gundem/haber/852655-ankarada-milli-iradeye-saygi-mitingi\\_](https://www.haberturk.com/gundem/haber/852655-ankarada-milli-iradeye-saygi-mitingi_) (Erişim Tarihi: 11.12.2021).
- HABERTÜRK GAZETESİ (2017), “*A’dan Z’ye 16 Nisan Referandumunu: Madde Madde Yeni Anayasa*”, **Habertürk Gazetesi** (E-Haber), <https://www.haberturk.com/gundem/haber/1427214-adan-zye-16-nisan-referandumu-madde-madde-yeni-anayasa> (Erişim Tarihi: 29.03.2022).
- HAK-İŞ (1995), **8. Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu**, Hak-İş Yayınları, Ankara.
- HAK-İŞ (2017), “*Arslan, Anayasa Değişikliği Bizi İlgilendirmeyiz Diyemeyiz*”, **Hak-İş Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), [https://www.hakis.org.tr/haberler.php?action=haber\\_detay&id=1616](https://www.hakis.org.tr/haberler.php?action=haber_detay&id=1616) (Erişim Tarihi: 01.08.2021).
- HAN, Ercan (2012), **Damladan Deryaya Türkiye KAMU-SEN Tarihi I**, Kamu-Sen Yayınları, Ankara.
- İŞKLI, Alpaslan (1974), **Sendikacılık ve Siyaset**, Odak Yayınları, Ankara.
- KAMU-SEN (2013), “*Çözülme Sürecinde Yer Alanlar Milletimiz Tarafından Sorgulanacak*”, **Kamu-Sen Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.kamusen.org.tr/arsiv/cozulme-surecinde-yer-alanlar-milletimiz-tarafindan-sorgulanacak/2109/> (Erişim Tarihi: 20.12.2021).
- KAMU-SEN (2013), “*Kesk ve Memur-Sen Akil Koalisyonunda Buluştu*”, **Kamu-Sen Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.kamusen.org.tr/arsiv/Kesk-ve-memur-sen-akil-koalisyonunda-bulustu/2108/> (Erişim Tarihi: 25.12.2021).
- KANAL B (2013), “*Kızılay’da ‘Andımız’ Protestosu*”, **Kanal B Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <http://www.kanalb.com.tr/haber.php?HaberNo=52238> (Erişim Tarihi: 25.12.2021).
- KAOSGL (2014), “*LGBT Hakları Sendikal Haklardır Sempozyumu*”, **KAOSGL Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://kaosgl.org/haber/lgbt-haklari-sendikal-haklardir-sempozyumu> (Erişim Tarihi: 20.04.2022).
- KARATAŞ, Uğur (2010), “*Türkiye’de Memur Sendikacılığı: KESK Örneği*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KEMAHLI GARİPOĞLU, Funda ve SEZER ŞANLI, Ayşem (2021), “*Muhafazakâr ve Feminist İdeolojiler Bağlamında İstanbul Sözleşmesi Tartışmalarına Yönelik Bir Eleştirel Söylem Analizi*”, **Memleket Siyaset Yönetim Dergisi**, S.16(35), ss.125-188.
- KESK (2010), “*Barışa Dayalı, Eşitlikçi, Özgürlükçü, Halkçı ve Demokratik Yeni Bir Anayasa Talebimiz Gerçekleşinceye Kadar Mücadeleye Devam Edeceğiz*”, **KESK Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://kesk.org.tr/2010/07/23/barisa-dayali-esitlikci-ozgurlukcu-halkci-ve-demokratik-yeni-bir-anayasa-talebimiz-gerceklesinceye-kadar-mucadeleye-devam-edecegiz/> (Erişim Tarihi: 24.03.2022).
- KOÇ, Yıldırım (1997), **Sendikalar, Siyaset, Siyasal Parti**, Türkiye Yol-İş Sendikası Eğitim Yayınları, Ankara.

- KOÇ, Yıldırım (1998), **100 Soruda Türkiye İşçi Sınıfı ve Sendikacılık Hareketi**, Gerçek Yayınevi, İstanbul.
- KORAY, Meryem (1992), **Endüstri İlişkileri**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İstanbul.
- KÖSE, Talha (2017), “Çözüm Sürecinin Yükseliş ve Düşüşü”, **Türkiye Ortadoğu Çalışmaları Dergisi**, S.4(1), ss.13-40.
- MAHİROĞULLARI, Adnan (2016), **Osmanlıdan Günümüze Türk Sendikacılık Tarihi**, Özlem Kitabevi Yayınları, Sivas.
- MEMUR-SEN (2007), “*MEMUR-SEN 3. Olağan Genel Kurul Faaliyet Raporu*”, **Memur-Sen Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.memursen.org.tr/documents/faaliyetraporu3.pdf> (Erişim Tarihi: 29.09.2022).
- MEMUR-SEN (2009), “*Her Eylem Yeniden Diriltir Beni*”, **Memur-Sen Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.memursen.org.tr/her-eylem-yeniden-diriltir-beni-> (Erişim Tarihi: 26.12.2021).
- MEMUR-SEN (2010), “*Demokratikleşmeye ve Referanduma ‘Evet’, Şiddete ve Teröre ‘Hayır’*”, **Memur-Sen Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.memursen.org.tr/demokratikleşmeye-ve-referanduma-evet-siddete-ve-terore-hayir> (Erişim Tarihi: 19.03.2022).
- MEMUR-SEN (2013), “*MEMUR-SEN Sadece Bir Konfederasyon Değil, Demokrasiden ve Özgürlüklerden Yana Bir Sivil Toplum Kuruluşudur*”, **Memur-Sen Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.memursen.org.tr/MEMUR-SEN-sadece-bir-konfederasyon-degil-demokrasiden-ve-ozgurluklerden-yana-bir-sivil-toplum-kurulusudur-1> (Erişim Tarihi: 26.12.2021).
- MEMUR-SEN (2017), “*MEMUR-SEN 81 İlde “EVET” Tercihleriyle Alanlara İniyor*”, **Memur-Sen Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.memursen.org.tr/MEMUR-SEN-81-ilde-evet-tercihiyle-alanlara-iniyor> (Erişim Tarihi: 26.12.2021).
- MEMUR-SEN (2019), “*MEMUR-SEN Kadınlar Komisyonu’ndan İstanbul Sözleşmesi Çağrısı*”, **Memur-Sen Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.memursen.org.tr/MEMUR-SEN-kadınlar-komisyonundan-istanbul-sozlesmesi-cagrisi> (Erişim Tarihi: 07.02.2022).
- MEMURLAR.NET (2018), “*MEMUR-SEN'den 81 ilde, 'Andımız Kararı'na Tepki*”, **Memurlar.Net Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.memurlar.net/haber/783577/MEMUR-SEN-den-81-ilde-andimiz-karari-na-tepki.html> (Erişim Tarihi: 26.12.2021).
- MİLLİYET GAZETESİ (2013), “*Çözüm Sürecinin Sonunda Terör Daha Da Güçlenecek*”, **Milliyet Gazetesi** (E-Haber), <https://www.milliyet.com.tr/gundem/cozum-surecinin-sonunda-teror-daha-da-guclenecek-1702213> (Erişim Tarihi: 11.10.2021).
- MOROĞLU, Nazan (2012), “*Kadına Yönelik Şiddetin Önlenmesi 6284 Sayılı Yasa ve İstanbul Sözleşmesi*”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, S.99, ss.357-380.
- ÖZ, Üsâme (2010), “*Bir Siyasal Katılma Aracı Olarak Memur Sendikaları: Isparta Örnek Olayı*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ÖZ ORMAN İŞ SENDİKASI (2010), “*Uslu: Temiz Bir Vicdanla ‘Evet’ Diyoruz*”, **Öz Orman-İş Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.ozorman-is.org.tr/tr/haber/105/uslu-temiz-bir-vicdanla-evet-diyoruz> (Erişim Tarihi: 11.10.2021).
- ÖZBUDUN, Ergun (1975), **Türkiye’de Sosyal Değişme ve Siyasal Katılma**, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları, Ankara.
- SAYBAŞILI, Kemali (1995), **Siyaset Biliminde Temel Yaklaşımlar**, Birey ve Toplum Yayınları, Ankara.
- SENDİKACILIK ANSİKLOPEDİSİ (1996), **Türkiye’de Sendikacılık Ansiklopedisi**, Kültür Bakanlığı ve Türk Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul, Cilt 1.
- SENDİKACILIK ANSİKLOPEDİSİ (1998), **Türkiye’de Sendikacılık Ansiklopedisi**, Kültür Bakanlığı ve Türk Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul, Cilt 2.
- ŞAHİN, Kamil (2004), “*Baskı Grupları ve Bir Baskı Grubu Olarak Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- ŞAHİN, Savaş Zafer (2013), “*Kentli ve Mekânsal Bir Protesto Hareketi: Taksim Gezi Parkı Olayları*”, **Yerel Politikalar Dergisi**, S.2013(Temmuz-Aralık), ss.75-83.

T24 (2012), “28 Şubat, ‘Silahsız Kuvvetler’ ve Sendikalar”, **T24 Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://t24.com.tr/yazarlar/aziz-celik/28-subat-silahsiz-kuvvetler-ve-sendikalar,4997> (Erişim Tarihi: 25.12.2021).

TAKSİM (2013), “*Taksim Dayanışması Bileşenleri*” , **Taksim Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.taksimdayanisma.org/bilesenler> (Erişim Tarihi: 11.12.2021).

TEK GIDA-İŞ (2009), “*Tekel İşçileri AKP’nin Kapısına Dayanacak*”, **Tek Gıda-İş Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.tekgida.org.tr/tekel-iscileri-akpnin-kapisina-dayanacak-7614/> (Erişim Tarihi: 30.11.2021).

TÜRK EĞİTİM-SEN (2013), “*Andımız Davası Danıştay Kararı*”, **Türk Eğitim Sen Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), [https://www.turkegitimsen.org.tr/userfiles/files/danistay\\_8daire\\_2018\\_2319\\_andimiz\(1\).pdf](https://www.turkegitimsen.org.tr/userfiles/files/danistay_8daire_2018_2319_andimiz(1).pdf) (Erişim Tarihi: 25.12.2021).

TÜRK-İŞ SENDİKASI (1995), **Belgelerle Türk İş Tarihi (2): 1963-1980 Türk-İş Olağan Genel Kurulu**, TÜRK-İŞ Sendikası Yayınları, Ankara.

VATAN GAZETESİ (2013), “*Akil İnsan'dan Öcalan Talebi*”, **Vatan Gazetesi** (E-Haber), <https://www.gazetevatan.com/gundem/akil-insandan-ocalan-talebi-548159> (Erişim Tarihi: 28.01.2022).

YILDIRIM, Hıdır (2019), **Memur-Sen Tarihi (3 cilt)**, Memur-Sen Yayınları, Ankara.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS’ DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS’ CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1** ve **Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1** ve **Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

# Kamu Çalışanlarının Sanal Aylaklık (Cyberloafing) Eğilimleri: İş-Kur Batı Akdeniz Bölgesi Örneği

*Cyberloafing Tendencies of Public Employees: The Example of İş-Kur Western Mediterranean Region<sup>1</sup>*

## Murşit IŞIK

Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF,  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü,  
mursitisik@sdu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-9855-6290>

Makale Başvuru Tarihi: 21.12.2022

Makale Kabul Tarihi: 21.03.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## Feride UYSAL

YL Öğr., Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE,  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri A.B.D.,  
feride.uysal4532@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-6383-709X>

## ÖZET

Örgüte ve çalışanlara zarar vermeyi amaçlayan üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütleri zaman ve maliyet açısından olumsuz etkileyen davranışlardır. Çalışanlar çeşitli nedenlerle örgüte ve iş arkadaşlarına zarar vermektedirler. Bu davranışların bir kısmı önemli bir kısmı da önemsiz olmasına rağmen sonuçta örgütü verimlilik ve performans açısından olumsuz etkilemektedir. Bu davranışlardan bir tanesi de sanal aylaklık davranışlarıdır. Çalışanların mesaisini örgüt işlerine harcaması gerekirken internet ortamında örgütle ilgisi olmayan faaliyetlerde bulunması başka bir deyişle kaytarması örgütte işlerin zamanında bitirilmemesi, üretimin aksaması ve müşteri memnuniyetsizliği gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Çalışmanın amacı bir kamu kurumu olan İş ve İşçi Bulma Kurumu Batı Akdeniz Bölgesi'nde çalışanların sanal aylaklık eğilimlerini araştırmaktır. Bu amaçla Antalya, Burdur, Isparta İşkur İl Müdürlüğü'nde çalışanlara anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre çalışanların sosyal medya kullanımı, bankacılık işlemleri yapma, alışveriş, haberleri talip etme ve e-postalarını kontrol etmek amacıyla sanal kaytarma davranışında buldukları ve bazı demografik özelliklere göre sanal aylaklık davranışları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

## ABSTRACT

Anti-productive behaviors aiming to harm the organization and employees are behaviors that negatively affect organizations in terms of time and cost. Employees harm the organization and their colleagues for various reasons. Although some of these behaviors are important and some are unimportant, they ultimately affect the organization in terms of productivity and performance. One of these behaviors is cyberloafing behaviors. Employees should spend their time on organizational affairs, but they engage in activities that are not related to the organization on the internet, in other words, their slacking can lead to negative consequences such as not completing the work in the organization on time, disruption of production and customer dissatisfaction. The aim of the study is to investigate the cyberloafing tendencies of employees in the Western Mediterranean Region, which is a public institution. For this purpose, a survey was conducted with the employees in Antalya, Burdur and Isparta Provincial Directorate of İşkur. According to the results obtained as a result of the research, it has been observed that employees engage in cyberloafing behavior in order to use social media, make banking transactions, shop, seek news and check their e-mails, and there are significant differences between cyberloafing behaviors according to demographic characteristics.

## Keywords:

Significant Cyberloafing,  
Insignificant Cyberloafing,  
Cyberloafing,  
Employment Agency,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** IŞIK, Murşit ve UYSAL, Feride (2023), “Kamu Çalışanlarının Sanal Aylaklık (Cyberloafing) Eğilimleri: İş-Kur Batı Akdeniz Bölgesi Örneği”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(1), ss.161-172, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1222508>

<sup>1</sup> Bu makale Doç. Dr. Murşit IŞIK danışmanlığında hazırlanan “Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Kapsamında Kamu Çalışanlarının Sanal Aylaklık (Cyberloafing) Eğilimleri: İşkur Batı Akdeniz Bölgesi Örneği” adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Bireyleri çalışma hayatında ve özel hayatta olumsuz davranışlarda bulunmaya iten birçok neden bulunmaktadır. Çalışma hayatında çalışanların yaptığı olumsuz davranışlar çalışma psikolojisi literatüründe 2000 li yıllardan itibaren üretkenlik karşıtı davranış olarak nitelendirilmeye başlanmıştır. Üretkenlik karşıtı davranışlar örgüte bilerek ve isteyerek yani kasıtlı olarak zarar vermeyi amaçlayan davranışlardır. Çalışanların kasıtsız olarak yaptığı hatalar ya da yanlışlar üretkenlik karşıtı davranış olarak nitelendirilmemektedir. Çalışanlar örgütsel kısıtlılıklar, kişilik özellikleri, adaletsizlik algısı, iş tatminsizliği, örgütte mutsuz olma, stres, monotonluk vb. gibi nedenlerden dolayı başkalarına zarar verme, kundaklama (sabotaj), üretimi saptırma, geri çekilme (soyutlanma), hırsızlık, hile, bilgi, zaman ve kaynakları kötüye kullanma, işe geç gelme ve devamsızlık, alkol ve uyuşturucu kullanma, sanal aylaklık gibi davranışlarda bulunarak örgüte verimlilik üretim performans ve işleyiş açısından zarar verebilmektedirler.

Araştırmanın konusunu oluşturan sanal aylaklık davranışları da üretkenlik karşıtı iş davranışı sayılmaktadır. İnsanlar bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle yeni alışkanlıklar edinmiştir ve gün içerisinde azımsanmayacak kadar zamanı internet ortamında geçirmektedir. İnternet üzerinden oyun oynamak video izlemek haber okumak sosyal medya kullanmak, alışveriş yapmak, bankacılık işlemlerini yapmak, e-postalarını talip etmek mesai saatleri içinde interneti şahsi işleri için kullanmak olarak nitelendirildiği için bu tür davranışlar sanal aylaklık olarak literatürde yer almıştır.

Çalışanlar örgütsel nedenlerden, iş yükünden, monotonluktan ve kişisel nedenlerden dolayı sanal aylaklık davranışlarında bulunabilmektedir. Araştırmada kamu çalışanlarının sanal aylaklık eğilimlerini ölçmek için İş ve İşçi Bulma Kurumu (İŞ-KUR) örnekleminde Batı Akdeniz Bölgesi seçilmiş olup, çalışanlarla anket yapılmak suretiyle veri elde edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre çalışanların demografik özellikleriyle sanal aylaklık davranışları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

## 2. SANAL AYLAKLIK OLGUSU

Hayatımızın her alanında iş, okul, ev, arkadaş ortamında bazen bir otobüs durağında beklerken bile internetle sürekli etkileşim içerisinde buluruz kendimizi. Günümüz bilişim çağında internetin varlığı örgütler için de son derece önemlidir. Çünkü internet, örgütlerin amaçladıklarına ulaşmada en etkili araç olarak görülür. Hızlı bir internetin varlığı örgütlere rekabet avantajı sağlar.

Çalışanların iş yerinde internet imkânına sahip olmaları hem çalışanlar açısından hem de işverenler açısından büyük avantajlar sağlasa da aynı zamanda örgüte zarar verici davranışların da var olmasına neden olabilir. İşverenlerin çalışanlardan internete kolaylıkla erişebilmelerini sağlamadaki hedefleri aslında işteki verimliliklerinin artması, zaman tasarrufu sağlamak ya da iş için gerekli bilgiye daha kolay ulaşmalarını sağlamak içindir. Ancak çalışanlar bu kolaylıkların yanında bazen de kendi menfaatlerine olacak şekilde interneti iş dışı amaçlar içinde kullanabilir (Kaplan ve Çetinkaya, 2014). İşte bu doğrultuda karşımıza üretkenlik dışı davranışların bir türü olan sanal aylaklık kavramı çıkmaktadır.

Sanal aylaklık kavramı literatürde pek çok kavramla aynı anlamda kullanılmıştır. Bunlar “*siber aylaklık*”, “*sanal kaytarma*”, “*sanal tembellik*”, “*siber miskinlik*”, “*sapkın internet kullanımı*”, “*iş dışı internet kullanımı*” şeklindedir (Kalaycı, 2010). Bu çalışmada daha çok sanal aylaklık kavramını kullanacaktır.

Üretkenlik karşıtı davranışların türlerinden biri olan sanal aylaklık kavramını en genel anlamda Robinson ve Bennet (1995) tanımlamıştır. Robinson ve Bennet’e (1995) göre kavram “*işyerinde internette verimsiz zaman harcama ve internet sistemlerini kişisel amaçlar için kullanma*”, olarak açıklamıştır.

Sanal aylaklık ile ilgili yapılan araştırmalarda her bir araştırmacı birbirine benzer tanımlamalar yapmıştır. Lim (2002), işle ilgisi olmayan nedenlerle zamanın doğru kullanılmaması şeklinde tanımlarken, Guthrie ve Gray (1996) “*önemsiz bilgi işlem*” olarak ele aldığı sanal aylaklığı bilgi işlemin kurumun amaçları doğrultusunda kullanılmaması olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımlama ise Anandarajan ve Simmers (2005) tarafından yapılmıştır. Kişisel web kullanımı olarak adlandırdığı sanal aylaklığı, üretkenliği engelleyici davranış olarak görmüş ve işyerinin sunmuş olduğu web erişiminin iş saatleri içerisinde kişisel amaçlarla kullanılması olarak ifade etmiştir. Son olarak Blanchard ve Henle (2008), iş saatlerinde e-posta ve internetin kişisel kullanımı şeklinde sanal aylaklığı tanımlamışlardır.

## 2.1. Sanal Aylaklığın Sınıflandırılması

Sanal aylıklık kavramı ile ilgili pek çok tanım olmakla birlikte araştırmacıların her biri ayrı sınıflandırmada bulunmuştur. Lim (2002) sanal kaytarma davranışını iki sınıflandırmaya ayırmıştır. Bunlar, iş ile ilgisi olmayan nedenlerle internette gezinmek (*interaktif, çevrimiçi alışveriş, gazete, dergi okumak*) ve e-posta (*e-mail kontrol etme, alma ve gönderme gibi*) aktiviteleri şeklindedir.

Anandarajan'ın yapmış olduğu sınıflandırmada ise sanal aylıklık davranışları üç kategoride ele alınmıştır. İlki kişinin kendisini geliştirdiğine ilişkin aktiviteler; bireyin işle ilgili internet aracılığıyla kendisini geliştirecek makaleler okuması, online kurslara katılması ya da bir araştırma yapmasıdır. İkinci olarak yapılan sınıflandırma kişiyi olumsuz yönde etkileyecek aktivitelerdir. Bunlar kişinin sohbet odalarına katılması, açık seçik uygun olmayan görüntüler izlemek ve kumar oynamak şeklinde internet aracılığıyla yapılabilen davranışlardır. Son olarak kişinin kendisine moral veren dinlendirici etkisi olan aktivitelerdir. Bunların başlıcaları müzik dinlemek, online alışveriş yapmak ve oyun sitelerinde dolaşmaktır (Karataş ve Avcı, 2017). Bir diğer sınıflandırma Blanchard ve Henle tarafından ciddi ve ciddi olmayan sanal kaytarma davranışları olarak yapılmıştır. Ciddi olmayan sanal kaytarma davranışlarına örnek olarak mail almak ya da yollamak, gazete dergi okumak, bankacılık işlemlerinin takibi verilebilirken, ciddi sanal kaytarma davranışlarına müstahcen sitelerde dolaşmak ya da kumar oynamak verilebilir (İşgüzar ve Ayden, 2017). Van Doorn (2011) ise sanal kaytarmayı dört çerçevede ele almıştır. Tıpkı Anandarajan'ın yapmış olduğu ilk üç sınıflandırma bu çalışmada da vardır. Buna ilaveten Van Doorn kişide alışkanlık yapan sanal aylıklık davranışlarını da literatüre kazandırmıştır.

Mahatanankoon vd. (2004) tarafından yapılan sınıflandırma ise beş başlık altında incelemektedir. Kişinin parasal etkinlikleri (*internet ile yapılan alışverişler, mobile bankacılık faaliyetleri gibi*), bilgi erişimi (*internet okur yazarlığı, hava durumu ya da haber kanallarını ziyaret etmek, makale indirmek vb.*), bireyler arası iletişim (*çevrimiçi sohbet odalarına katılmak, mail yollamak ya da almak vb.*), eğlenceli vakit geçirme aktiviteleri (*internette sörf yapmak, online oyunlar oynamak, sosyal medya kanallarını takip etmek vb.*), kişisel yükleme/indirme etkinlikleri (*müzik indirmek, fotoğraf görüntülemek, makale indirmek vb.*) olarak sınıflandırmıştır (Mahatanankoon vd., 2004). Yine sanal aylıklık ile aynı anlama gelen siber aylıklık kavramına ilişkin bir başka çalışma ise Liu ve Chung (2006) yapmıştır. Onların sınıflandırması hangi amaçların siber aylıklığı oluşturduğuna yöneliktir olmuştur. Sosyal amaçlar, haberleşme ve bilgi amacı, keyifli zaman geçirme amacı ve sonuncusu olarak duygusal amaçlar şeklindedir (Li ve Chung, 2006). Yapılan sınıflandırmalara bakıldığında kimi sınıflandırmalar kişinin gelişimine katkı sağlarken kimileri örgüte zarar verici niteliktedir.

## 2.2. Sanal Aylaklığın Nedenleri

Üretkenlik karşıtı iş davranışları içerisinde yer alan sanal aylak davranışı örgütlerde performans ve verimlilik düşüklüğü, maliyet artışı gibi olumsuz sonuçlar yüklemesi araştırmacıları çalışanların sanal aylıklık davranışı sergilemelerinin nedenlerine inmesine sebep olmuştur.

Van Doorn (2011) yapmış olduğu çalışmada sanal aylıklık nedenlerini genel bir çerçevede ele almış. Sanal kaytarmanın nedenleri; örgütsel, kişisel ve durumsal/görevsel olarak üç grupta toplanmıştır (Karataş ve Avcı, 2017). Buradan yola çıkarak çalışma kapsamında sanal aylıklık davranışı nedenlerini şu şekilde sıralanabilir;

- Örgütsel nedenler
- İş ve iş yükünden kaynaklanan nedenler
- Kişisel nedenler
- Demografik faktörler

## 2.3. Sanal Aylaklığın Sonuçları

Yapılan bir araştırma da önemli sanal aylıklık davranışları gösteren çalışanların örgüte verimlilik açısından avantajlar sağladığı gözlemlenmiştir. Çünkü çalışanlar önemli sanal kaytarma davranışı gösterirken aslında diğer firmaları takip edebilmekte, güncel verilere kolay erişebilmekte ve yenilikleri izleyebildikleri için firmanın çağın gerisinde kalmasına engel olup yeni fikirlerle örgüte katkı sağlayabilmektedir (Keklik vd., 2015). Diğer bir çalışma da işyerinde sanal kaytarmanın verimlilik ve maliyet açısından aslında çok da sorun olmadığını ortaya koymuştur. Çalışanlara sorulan sorulara verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde internet kullanımının günümüz şartlarında aslında büyük avantajlar sağladığı, çalışanların işten izin alarak işlerini görmeleri yerine



internette kolayca halledebildikleri bunun sonucu olarak işten izin almanın daha maliyetli olacağı şeklinde genel bir sonuç doğmuştur (Buyruk Akbaba, 2019).

Örgüte bağlılıklarının yüksek olduğu çalışanlarda ise sanal aylaklık davranışı gösterme eğilimlerinin daha az olduğu bir başka araştırma sonucunda yer verilmiştir. Çünkü örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanlar örgütün menfaatlerine zarar verici davranışlar sergilemekten çekinmektedirler (Erdem, 2020). Örgütlerde üretkenlik karşıtı davranışlar içerisinde gösterilen sanal aylaklık davranışının en önemli sonuçları arasında üretim düşüşü yani verimlilik kaybı ve çalışanların doğrudan performanslarını etkileyerek iş performansını düşürmesi olarak görülür.

#### **2.4. Sanal Aylaklığı Önleme Faaliyetleri**

Sanal aylaklık kavramı ile ilişkili literatürde pek çok araştırma yer almaktadır. Kimi araştırmalar sanal aylaklığın boyutlarını dikkate alarak organizasyonlara olumsuz etkilerini açıklamış, kimi araştırmacıların ise olumlu nedenlerin de göz ardı edilmemesi gerektiği şeklinde yaklaşımları olmuştur. Ancak sonuç ne olursa olsun bu tür davranışların kontrol altına alınması gerekmektedir. İşletmeler oluşabilecek olumsuz sonuçlara karşı tedbir aldığı anda verimliliklerinde, maliyetlerinde hatta çalışan performanslarında da ciddi artışlar gözlemleyebileceklerdir.

İşyerinde verimliliği azaltan bilgisayar uygulamalarının kontrol altına alınması gerekmektedir. Ancak fazla kontrol çalışanlar üzerinde stres, telaş ya da işten uzaklaşma nedenleri olarak görülebilir. Bu nedenle kontrolün ölçülü olması da önem arz etmektedir.

Ayrıca işverenler çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmalarına da önem vermelidir. Çünkü bir çalışanın ne kadar çok işteki tatmin düzeyi artarsa çalışanın örgüte bağlılığı artar. Bu da performansını olumlu yönde etkileyecektir (Gezer ve Barutçu, 2020). İşverenler çalışanları internet kullanımı konusunda bilgilendirmeleri gerekir. Böylece oluşabilecek sanal aylaklık davranışların örgütü ve çalışanları ne şekilde etkilediği konusunda bilinçli olmaları olumsuzlukları azaltma da etkili bir yöntem olabilir.

Yukarıda belirtilen hususta söylenebilecek bir başka öneri ise engellemekten çok, bireylere çalışma saatleri içerisinde boş zaman yaratılması ve bu kişilere belli saatlerde internete girebilecekleri alanlar oluşturulması olabilir (Korkmaz, 2020). Yapılan araştırmalarda konulan cezaların caydırıcı etkisinden çok başka olumsuz üretkenlik karşıtı davranışlara yol açacağı sonucunu ortaya koymaktadır. Ayrıca örgüt liderlerinin çalışanlara yönelik yakın ilişkiler kurması çalışanların örgütsel bağlılıkları arttırmakta olumsuz davranışlar sergileme eğilimlerini azaltmaktadır.

### **3. KAMU ÇALIŞANLARININ SANAL AYLAKLIK (CYBERLOAFİNG) EĞİLİMLERİ: İŞ-KUR BATI AKDENİZ BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, artık bireylerin birçok işlemlerini bilgisayar, cep telefonları ve tabletler aracılığıyla yapılabildiğini mümkün hale getirmiştir. Teknolojideki bu gelişmelerin birçok alanda sayılamayacak kadar faydası olduğu gibi bir takım olumsuz etkilerinin de olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu olumsuzluklardan biri de çalışanların mesai saatleri içinde görevlerini yapmak yerine bilgisayar veya cep telefonları ile başka uğraşlarla meşgul olması, dolayısıyla görevlerini aksatmaları verimliliklerinin düşmesi şeklinde ortaya çıkan sanal aylaklık davranışlarıdır.

Literatürde kamu çalışanlarında sanal aylaklık davranışlarıyla ilgili çalışmalar mevcut ise de bu araştırmalar başka bileşenlerle (örgütsel adalet tükenmişlik vb) ilgisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu araştırma İŞ-KUR Batı Akdeniz Bölgesi'nde (Antalya, Burdur, Isparta) çalışanların demografik özelliklerine göre sanal aylaklık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koyması açısından önemlidir. Araştırmanın amacı İŞKUR Batı Akdeniz Bölgesi özelinde kamu çalışanlarının mesai saatleri içinde gerek kullandıkları bilgisayarlar gerekse cep telefonları aracılığı ile sana kaytarma davranışlarında bulunup bulunmadığını ortaya koyabilmektir.

#### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

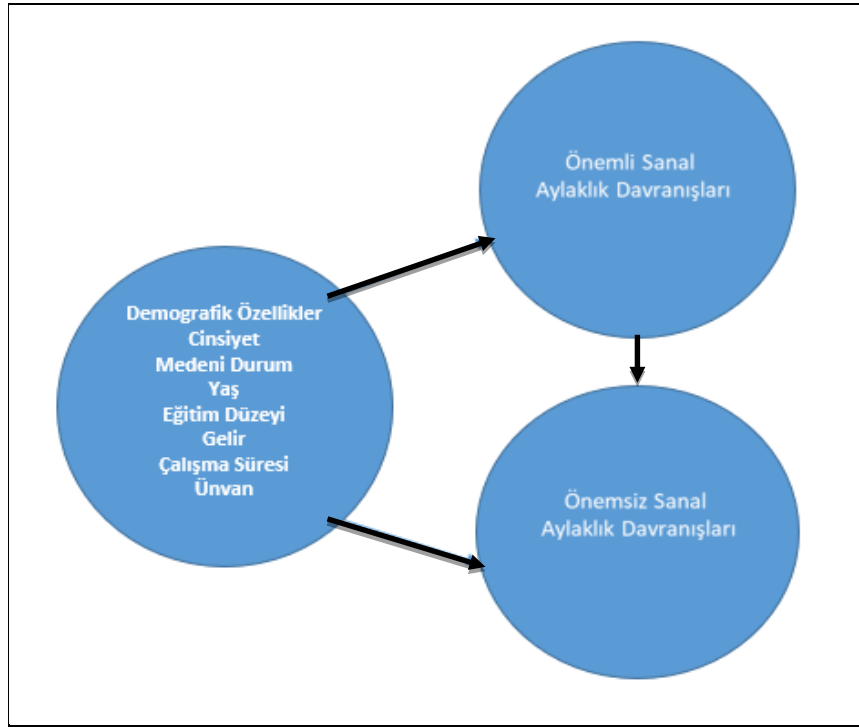
Bu bölümde, çalışanların demografik özellikleriyle sanal aylaklık davranışlarının boyutları ve bu boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmesine yönelik araştırmanın plan ve süreci detaylı bir şekilde

açıklanmaktadır. Araştırmanın modeli, ana kütle ve örneklem, araştırmanın varsayımları, veri toplamada kullanılan araç ve yöntemler ve uygulanan istatistiksel analizlere ilişkin bilgiler verilerek, araştırmada izlenen metodoloji açıklanmaktadır.

### 3.2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada çalışanların demografik özellikleriyle sanal aylaklık davranışlarının boyutları ve bu boyutlar arasında anlamlı ilişki olup olmadığı incelenmesi amaçlanmış ve buna uygun bir araştırma modeli geliştirilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Şekil 1’de araştırma modelinde demografik özellikler (*cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, gelir, çalışma süresi ve unvan*) bağımsız değişken olup, sanal aylaklık ölçeğinin alt boyutları olan önemli sanal aylaklık davranışları ve önemsiz sanal aylaklık davranışları boyutları demografik değişkenlere göre bağımlı değişkendir. Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

### 3.2.2. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Batı Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren Antalya, Isparta ve Burdur İŞ-KUR İl Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde Burdur’da 46, Isparta’da 66, Antalya’da 298 olmak üzere toplam 410 kişinin çalıştığı tespit edilmiştir. Belirlenen evrene göre anketin uygulanması gereken örneklem sayısı  $\alpha=+0.05$  örneklem hatası ve %95 güven aralığında 410 kişi için 199 kişidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Çalışanların tümüne sanal ortamda hazırlanan anket dosyası gönderilmiş ve 206 çalışan tarafından sanal ortamda cevaplandırılmıştır.

### 3.2.3. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Aracı

Araştırma alan araştırması niteliğinde olup nicel verilere dayanmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yazılı soru sorma tekniği olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma da kullanılan veriler Batı Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren Antalya, Burdur ve Isparta İŞ-KUR İl Müdürlüğü çalışanları üzerinde yapılan anket sonucunda elde edilmiştir.

Katılımcıların tamamına sanal ortamda anket formu gönderilmiş ve katılımcılardan isteyenler anket formunu cevaplandırmıştır. Bu nedenle araştırmada anketi cevaplayan katılımcılar basit tesadüfî yöntemle belirlenmiş

olmaktadır. Anketin ilk kısmında demografik özellikler olmak üzere ikinci kısmında sanal aylaklık algısını ölçmeye yönelik ifadeler kullanılmıştır.

### 3.2.3.1. Demografik Özellikler

Araştırmada kullanılan anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla çalışanların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, gelir durumu, kurumdaki görevi ve çalışma süresi gibi demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

### 3.2.3.2. Sanal Aylaklık Ölçeği

Araştırmada çalışanların önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerine ilişkin algılarının belirlenmesi amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışanların önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinin varlığına ilişkin algılarını ölçmek için anketteki (1, 3, 7, 10, 11) numaralı sorular için Blanchard ve Henle'nin (2008); (12, 13, 14) numaralı sorular için Lim'in (2002); (4, 5, 6, 8, 9) numaralı sorular için Özkalp vd.'nin (2012) çalışmasından faydalanılmıştır. 2 numaralı soru ise araştırmacılar tarafından veri toplama aracına dâhil edilmiştir. 1-8 numaralı sorular önemli sanal kaytarma faaliyetlerini, 9-14 numaralı sorular ise önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerini ifade etmektedir.

Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Bu ölçek, sorulara katılım düzeyini belirlemek için; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum biçiminde düzenlenmiştir.

### 3.2.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma bazı temel kısıtları kapsamaktadır. Öncelikle araştırma Batı Akdeniz Bölgesi'nde bulunan Antalya, Burdur ve Isparta İş Kur İl müdürlükleri çalışanlarını kapsamakta olup, Türkiye genelini kapsamamaktadır. Yine araştırma Covid-19 Pandemi döneminde yapılmıştır. Bu nedenle yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilememiştir. Anket sanal ortamda hazırlanarak katılımcılara ulaştırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca kurumda kullanılan bilgisayarlar sosyal medya (Facebook, Instagram, Twitter, vb) ve video içerikli (Youtube ve Zapkolik vb.) sitelere erişimi kısıtlanmış, bunun dışındaki diğer sitelere erişim serbest bırakılmıştır.

### 3.2.5. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri, sanal aylaklık ölçeğinin frekans dağılımları ve ifade ortalamaları sunulmuştur. Demografik değişkenlere ile sanal aylaklık ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

### 3.2.6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın temel varsayımları; katılımcıların demografik özellikleriyle sanal kaytarma eğilimleri arasında ve önemli sanal kaytarma davranışları boyutu ile önemsiz sanal kaytarma davranışları boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu şeklindedir.

## 3.3. Araştırma Bulguları ve Analizleri

### 3.3.1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırmanın bu kısmında katılımcılara ait demografik bulgulara ve elde edilen verilere ilişkin istatistikî bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Dağılımları

| Cinsiyet         | N        | %        | Yaş               | N        | %        | Eğitim             | N        | %        |
|------------------|----------|----------|-------------------|----------|----------|--------------------|----------|----------|
| Kadın            | 92       | 44,7     | 18-27             | 8        | 3,9      | İlköğretim         | 0        | 0        |
| Erkek            | 114      | 55,3     | 28-37             | 108      | 52,4     | Lise               | 8        | 3,9      |
| Toplam           | 206      | 100,0    | 38-47             | 64       | 31,1     | Ön lisans          | 10       | 4,9      |
| <b>Medeni D.</b> | <b>N</b> | <b>%</b> | 48-57             | 22       | 10,7     | Lisans             | 124      | 60,2     |
| Evli             | 140      | 68,0     | 58 +              | 4        | 1,9      | Lisansüstü         | 64       | 31,1     |
| Bekar            | 66       | 32,0     | Toplam            | 206      | 100,0    | Toplam             | 206      | 100,0    |
| Toplam           | 206      | 100,0    | <b>Çalışma S.</b> | <b>N</b> | <b>%</b> | <b>Aylık Gelir</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
| <b>Görev</b>     | <b>N</b> | <b>%</b> | 1 yıldan az       | 2        | 1,0      | 0-3500 TL          | 0        | 0        |
| Müdür            | 3        | 1,6      | 1-3 yıl           | 32       | 15,5     | 3501-4500-TL       | 42       | 20,4     |
| Müdür Yrd        | 4        | 1,9      | 4-6 yıl           | 6        | 2,9      | 4501-5500-TL       | 10       | 4,9      |
| Şube Müd.        | 6        | 2,9      | 7-9 yıl           | 118      | 57,3     | 5501-6500-TL       | 134      | 65,0     |
| Şef              | 4        | 1,9      | 10 +              | 48       | 23,3     | 6501+              | 20       | 9,7      |
| İMD              | 134      | 65,0     | Toplam            | 206      | 100,0    | Toplam             | 206      | 100,0    |
| VHKİ             | 10       | 4,9      |                   |          |          |                    |          |          |
| Büro Pers.       | 45       | 21,8     |                   |          |          |                    |          |          |
| Toplam           | 206      | 100,0    |                   |          |          |                    |          |          |

Araştırmaya katılanların %44,7' si kadın ve %55,3'ü erkek çalışandan oluşmaktadır. Bu verilere göre cinsiyet dağılımının hemen hemen dengeli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %68 i evli, %32'sinin ise bekâr olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların yaş aralığı; 18-27 yaş arası %3,9, 28-37 yaş arası %52,4, 38-47 yaş arası %31,1, 48-57 yaş arası %10,7, ve 58 yaş üzeri %1,9 olduğu görülmektedir. Buna göre kurumda çalışanların ağırlıklı olarak 28-37 yaş aralığında olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanlardan ilköğretim mezunu olanların %0, lise %3,9, ön lisans %4,9, lisans %60,2, lisansüstü %31,1 olduğu görülmektedir. Buna göre kurumda lisans mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların görevlerine göre; Müdür %1,6, Müdür Yardımcısı %1,9, şube müdürü %2,9, şef %1,9, iş ve meslek danışmanı (İMD) %65, veri hazırlama ve kontrol işletmeni (VHKİ) %4,9 ve büro personelinin %21,8 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılanların çoğunluğunun İMD'ından oluştuğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların çalışma süreleri 1 yıldan az %1, 1-3 yıl arası %15,5, 4-6 yıl arası %2,9, 7-9 yıl arası %57,3, 10 yıl ve üzeri %23,3 olduğu görülmektedir. Buna göre kurumda çalışanların çoğunluğunu 7-9 yıl arası çalışanların oluşturduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanlardan 3500-TL ye kadar geliri olanlar %0, 3501-4500-TL arası %20,4, 4501-5500-TL arası %4,9, 5501-6500-TL arası %65, 6501-TL ve üzeri %9,7 olduğu görülmektedir. Buna göre kurumda çalışanların geneli 5501-6500-TL arasında bir gelire sahip olup, 3501 TL'ye kadar geliri olan olduğu tespit edilmiştir.

### 3.3.2. Araştırmanın İstatistiksel Bulguları

Bu kısımda tanımlayıcı bulgular olarak adlandırabileceğimiz güvenilirlik analizi ve araştırmada yer alan sanal aylıklık ölçeği için elde edilmiş olan frekans ve yüzde dağılımları ile bu ölçeğe ait ortalama değerlere yer verilerek elde edilen bulgulara göre sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

#### 3.3.2.1. Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Anketin pilot uygulama (n=50) gerçekleştirilerek araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

**Tablo 2.** Güvenirlik Katsayıları

| Boyutlar                            | Cronbach's Alfa Güvenirlik Katsayısı | Madde Sayısı |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------|
| Önemli Sanal Aylıklık Davranışları  | 0,775                                | 8            |
| Önemsiz Sanal Aylıklık Davranışları | 0,771                                | 6            |
| Tüm Ölçek                           | 0,789                                | 21           |

Tablo 2'ye göre sanal aylaklık ölçeğinin alt boyutu olan önemli sanal aylaklık davranışları boyutunun Cronbach's Alfa değeri (0,77), önemsiz sanal aylaklık davranışları boyutunun Cronbach's Alfa değeri (0,77) tüm ölçeğin Cronbach's Alfa değeri (0,78) düzeyinde gerçekleşmiştir. Elde edilen Cronbach's Alfa değerleri, anketin ve tüm bölümlerinin yeterli güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.** Sanal Aylaklık Ölçeğinin Ortalama Değerleri

| Boyutlar                            | İfadeler  | N   | ( $\bar{X}$ ) Ort. | Ortalamaların Anlamı          | Standart Sapma |
|-------------------------------------|---|-----|--------------------|-------------------------------|----------------|
| Önemli Sanal Aylaklık Davranışları  | 1. İnternet üzerinde oluşmuş olan sanal toplulukları ziyaret ederim (ekşi sözlük gibi)                        | 206 | 3,06               | Kararsızım                    | 1,19562        |
|                                     | 2. İnternet üzerinden eğlence amaçlı video seyredirim (Youtube veya zapkolik gibi)                            | 206 | 3,27               | Kararsızım                    | 1,20320        |
|                                     | 3. Blogları okurum (yazar ile okuyucu arasındaki özgür iletişimi sağlama platformu)                           | 206 | 3,08               | Kararsızım                    | 1,07392        |
|                                     | 4. Sosyal içerikli ağlara katılırım (Facebook, Twitter vb.)   | 206 | <b>3,60</b>        | <b>Katılıyorum</b>            | 1,23636        |
|                                     | 5. İnternet üzerinden müzik, video, film veya doküman indiririm   | 206 | 3,11               | Kararsızım                    | 1,32323        |
|                                     | 6. Eğlence amaçlı veya boş zaman doldurmak için oyun oynarım  | 206 | 2,32               | Katılmıyorum                  | 1,25106        |
|                                     | 7. Kişisel Web sayfası ile ilgilenirim  | 206 | 2,40               | Katılmıyorum                  | 1,12996        |
|                                     | 8. İnternet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret ederim  | 206 | 3,00               | Kararsızım                    | 1,20162        |
| Önemsiz Sanal Aylaklık Davranışları | 9. İnternet üzerinden bankacılık işletmeleri yaparım (EFT, Havale işlemleri gibi)                             | 206 | <b>4,34</b>        | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> | 0,88023        |
|                                     | 10. İnternet üzerinden haber sitelerini ziyaret ederim (gazete, online haber TV'leri ve diğer haber siteleri) | 206 | <b>4,32</b>        | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> | 0,84060        |
|                                     | 11. İş dışı haberleşme için e-posta alma, gönderme veya kontrol etme işlemlerini yaparım                      | 206 | 3,92               | Katılıyorum                   | 1,04241        |
|                                     | 12. Kişisel ürünler için internet üzerinden alış-veriş yaparım  | 206 | 3,83               | Katılıyorum                   | 1,17782        |
|                                     | 13. İş dışı genel amaçlı Web sitelerini ziyaret ederim (sörf yapmak)  | 206 | 3,39               | Kararsızım                    | 1,18807        |
|                                     | 14. Yatırımla ilgili Web sitelerini ziyaret ederim (finans, borsa siteleri gibi)                              | 206 | 2,47               | Katılmıyorum                  | 1,30921        |
| Toplam                              |   | 206 | <b>3,29</b>        | <b>Kararsızım</b>             | 0,68162        |

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3'e göre önemli sanal aylaklık davranışlarından en dikkat çeken davranış "*Sosyal içerikli ağlara katılırım (Facebook, Twitter vb.) ifadesi* ( $\bar{X}=3,60$ ) (katılıyorum) düzeyinde gerçekleşmiştir. Önemsiz sanal aylaklık davranışlarında ise dikkat çeken ifadeler "*İnternet üzerinden bankacılık işletmeleri yaparım (EFT, Havale işlemleri gibi)*" ifadesi ( $\bar{X}=4,34$ ) (kesinlikle katılıyorum), "*İnternet üzerinden haber sitelerini ziyaret ederim (gazete, online haber TV'leri ve diğer haber siteleri)*" ifadesi ( $\bar{X}=4,32$ ) (kesinlikle katılıyorum) düzeyinde gerçekleşmiştir. Tüm ölçek düzeyinde ise katılımcılar sanal aylaklık davranışları konusunda ( $\bar{X}=3,29$ ) (kararsızım) düzeyinde oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.** Sanal Aylaklık Davranışları Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları

| Boyutlar                           | N   | ( $\bar{X}$ ) Ortalama | Ortalamaların Anlamı | Standart Sapma |
|------------------------------------|-----|------------------------|----------------------|----------------|
| Önemli Sanal Aylaklık Davranışlar  | 206 | 2,98                   | Kararsızım           | 0,75152        |
| Önemsiz Sanal Aylaklık Davranışlar | 206 | 3,71                   | Katılıyorum          | 0,74165        |
| Genel Toplam                       | 206 | 3,29                   | Kararsızım           | 0,68162        |

Tablo 4'te sanal aylaklık davranışlarının alt boyutlarının ortalama değerleri verilmiş olup, buna göre katılımcılar önemli sanal aylaklık davranışları konusunda ( $\bar{X}=2,98$ ) (kararsızım) düzeyinde iken önemsiz sanal aylaklık davranışları konusunda ( $\bar{X}=3,71$ ) (katılıyorum) düzeyinde oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcıların önemli sanal aylaklık davranışlarında genel olarak bulunmadıkları, ancak önemsiz sanal aylaklık davranışlarında buldukları şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 5.** Demografik Özelliklere Göre Korelasyon Analizi

|                                    |                     | Önemli Sanal Aylıklık Davranışları | Önemsiz Sanal Aylıklık Davranışları |
|------------------------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Yaş                                | Pearson Correlation | -0,154                             | -0,228                              |
|                                    | Sig. (2-tailed)     | 0,384                              | 0,194                               |
|                                    | N                   | 206                                | 206                                 |
| Eğitim                             | Pearson Correlation | 0,109                              | 0,215*                              |
|                                    | Sig. (2-tailed)     | 0,118                              | <b>0,002</b>                        |
|                                    | N                   | 206                                | 206                                 |
| Aylık Gelir                        | Pearson Correlation | 0,106                              | 0,046                               |
|                                    | Sig. (2-tailed)     | 0,131                              | 0,513                               |
|                                    | N                   | 206                                | 206                                 |
| Çalışma Süresi                     | Pearson Correlation | 0,062                              | 0,034                               |
|                                    | Sig. (2-tailed)     | 0,377                              | 0,627                               |
|                                    | N                   | 206                                | 206                                 |
| Görev                              | Pearson Correlation | -0,219                             | 0,120                               |
|                                    | Sig. (2-tailed)     | 0,214                              | 0,501                               |
|                                    | N                   | 206                                | 206                                 |
| Önemli Sanal Aylıklık Davranışları | Pearson Correlation | 1                                  | 0,679*                              |
|                                    | Sig. (2-tailed)     |                                    | <b>0,000</b>                        |
|                                    | N                   | 206                                | 206                                 |

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

Tablo 5 e göre yapılan Pearson Correlation Analysis sonucunda;

Yaş değişkeni ile önemli (Sig. 2-tailed=-0,384>0,05) ve önemsiz ((Sig. 2-tailed=-0,194>0,05) sanal aylıklık davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Eğitim durumu değişkeni ile önemli sanal aylıklık davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Sig. 2-tailed=0,118>0,05). Ancak önemsiz sanal aylıklık davranışları arasında (r=0,215) çok zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ((Sig. 2-tailed=0,002<0,05).

Aylık gelir değişkeni ile önemli (Sig. 2-tailed=0,131>0,05) ve önemsiz (Sig. 2-tailed=0,513>0,05) sanal aylıklık davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Çalışma süresi değişkeni ile önemli (Sig. 2-tailed=0,377>0,05) ve önemsiz (Sig. 2-tailed=0,627>0,05) sanal aylıklık davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Görev değişkeni ile önemli ve önemsiz sanal aylıklık davranışları arasında bir ilişki olup olmadığını tespit edebilmek için Pearson Correlation Analysis yapılmıştır. Tablo 5'e göre görev değişkeni ile önemli (Sig. 2-tailed=0,214>0,05) ve önemsiz (Sig. 2-tailed=0,501>0,05) sanal aylıklık davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Önemli sanal kaytarma davranışları boyutu ile önemsiz sanal kaytarma davranışları boyutu arasında (r=0,679) orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır (Sig. 2-tailed=0,000<0,05). Buna göre önemli sanal aylıklık davranışları arttıkça önemsiz sanal aylıklık davranışlarında da bir artış olacağı söylenebilir.

#### 4. SONUÇ

Günümüzde çalışma hayatında artan rekabet, iş yoğunluğu, çalışanlar arasında örgütsel adaletin sağlanmaması, çalışanların kariyer planları gibi örgütsel ve bireysel nedenler örgütlerin üretim karşıtı davranışlara daha çok maruz kalmasına neden olmaktadır. Örgütlerin işleyişini, çalışanların performanslarını ve verimliliklerini dolayısıyla da örgütün performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen tüm davranışlar üretkenlik karşıtı davranış kategorisinde değerlendirilmektedir.

Araştırmada da belirtildiği üzere sanal aylaklık davranışları da üretkenlik karşıtı davranışlardan sayılmaktadır. Teknolojinin hızla geliştiği, çalışma hayatına teknolojinin hâkim olduğu günümüzde çalışanlar her an dünyadaki ve sosyal çevrelerindeki değişim ve gelişmeleri takip etme ihtiyacı hissetmektedirler. Çalışanların mesai saatleri dışında interneti iş dışı amaçlar doğrultusunda kullanmalarını engellemek için bir takım kısıtlamalar konulmuş olsa da, çalışanlar cep telefonları aracılığı ile mesai saatleri içinde örgütün yapılmasını istemediği sanal faaliyetlerde bulunmaktadırlar.

Örgütlerde internet kullanım politikasının olmaması, caydırıcı mekanizmaların ya da yaptırımların yeterli olmaması, sosyal normlar ve işe ve işyerine yönelik negatif tutumlar sanal aylaklık davranışlarına neden olabilmektedir.

Bu araştırmada kamu çalışanlarının sanal aylaklık eğilimlerini ölçmek amacıyla Batı Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren İş ve İşçi Bulma Kurumu (İŞ-KUR) Antalya, Burdur ve Isparta il müdürlüklerinde çalışanlara sanal aylaklık anketi yapılmıştır. Yaş değişkenine göre yapılan ilişki analizlerinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Literatürde ise çalışanların önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerini kullanma sıklığı yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermiştir. Genç çalışanların önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerine yaşça büyük çalışanlara göre daha yüksek derecede katıldıkları gözlenmiştir. Yaş ile ilgili yapılan araştırmalarda da genç çalışanların daha fazla sanal kaytarma yaptıkları saptanmıştır (Vitak vd., 2011).

Eğitim durumu değişkenine göre önemli sanal aylaklık davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak eğitim durumu değişkenine göre önemsiz sanal aylaklık davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Eğitim düzeyi arttıkça önemsiz sanal aylaklık davranışları da artmaktadır.

Literatürde eğitim düzeyi arttıkça önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunma sıklığı artmıştır. Eğitim durumu ile kaytarma faaliyetleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Atkin vd., 1998). Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça e-mail kullanım oranının artması (Phillips ve Reddie, 2007) ve interneti iletişim amaçlı kullanması (Matanda vd., 2004) araştırma sonucunu desteklemektedir.

Aylık gelir değişkenine göre önemli sanal aylaklık davranışları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanırken, önemsiz sanal aylaklık davranışları ile anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Garrett ve Dangizer (2008) tarafından yapılan araştırmada da gelir arttıkça sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunma sıklığının arttığı saptanmıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuç önemsiz sanal kaytarma ile ilgili çıkan sonucu desteklemektedir.

Çalışma süresi değişkenine göre önemli sanal aylaklık davranışları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanırken, anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Aynı şekilde çalışma süresi değişkenine göre önemsiz sanal aylaklık davranışları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanırken, anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Görev değişkenine göre önemli sanal aylaklık davranışları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanırken, anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Aynı şekilde görev değişkenine göre önemsiz sanal aylaklık davranışları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanırken, anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ugrin vd. (2007) tarafından yapılan araştırmada da üst düzey yönetim kadrosundaki çalışanların sanal kaytarma eğilimleri daha yüksek çıkmıştır.

Sanal aylaklık davranışları ölçeğinin alt boyutlarından önemli sanal aylaklık davranışları ile önemsiz sanal aylaklık davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Kaplan ve Öğüt (2012) tarafından yapılan araştırmada da önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Bu çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar, önemli ve önemsiz sanal kaytarma arasındaki pozitif ilişki ile ilgili çıkan sonucu desteklemektedir. Buyruk Akbaba (2019) da sanal kaytarmanın örgütlerin verimliliğine ve maliyetine yönelik yaptığı araştırmada, sanal kaytarma davranışları ile verimlilik ve maliyet arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların interneti ölçülü bir şekilde kullanmalarının motivasyonlarını yükselttiği ve bununla örgüte olumlu şekilde yansıdığı tespit edilmiştir.

Her alanda olduğu gibi teknolojik gelişmeler iyi niyetle kullanılabilceği gibi kötü niyetle de kullanılabilir. Örgütler sanal kaytarma ile mücadele etmek yerine sanal kaytarma davranışlarını ya da internet kullanımını yönetmeyi denemelidirler. Sanal aylaklığın yönetimi ile ilgili araştırmacıların uzlaştığı noktalar teknoloji kullandırma politikalarını belirlemek ve farkındalık yaratmak olduğudur. Sanal aylaklığın yönetiminde yaygın olarak başvurulan ve önerilen yöntemleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Caydırıcı Önlemler
- Cezalandırma
- Kabul edilebilir net politikalar oluşturma ve eğitim
- Örgütsel kontrol mekanizmaları
- İzleme ve filtreleme
- Mekânsal ve zamansal esneklik
- İnsan kaynakları uygulamaları
- Örgüt kültürü geliştirmeye ve bireysel özelliklere odaklanma
- İş ortamını düzenleme

Sanal aylaklık davranışları konusunda literatürde yapılan araştırmalar çoğunlukla çalışanların sanal aylaklık davranış eğilimleri ve bu davranışları başka çalışma psikolojisi kavramlarıyla ilişkilendirme şeklinde yapılmış olup, araştırmacıların sanal aylaklık davranışlarının nedenleri üzerine yoğunlaşmaları önerilir.

## KAYNAKÇA

- ANANDARAJAN, Murugan ve SIMMERS, Claire A. (2005), “*Developing Human Capital through Personal Web Use in the Workplace: Mapping Employee Perceptions*”, **Communications of the Association for Information Systems (CAIS)**, S.15, ss.23-28.
- ATKIN, David J., JEFFRES, Leo W. ve NEUENDORF, Kimberly A. (1998), “*Understanding Internet Adoption as Telecommunications Behavior*”, **Journal of Broadcasting & Electronic Media**, S.42(4), ss.475-490.
- BLANCHARD, Anita L. ve HENLE, Chris (2008), “*Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control*”, **Computers in Human Behavior**, S.24(3), ss.1067-1084.
- BUYRUK AKBABA, Aynur Nur (2019), “*Sanal Kaytarmanın Verimliliğe ve Maliyete Etkisi: Bir Uygulama*”, **Verimlilik Dergisi**, S.3, ss.161–179.
- ERDEM, Ahmet Tuncay (2020), “*Sanal Kaytarma Davranışının İş Performansına Etkisinde İşe Bağlılığın Aracı Rolüne Yönelik Bilişim Sektöründe Bir Araştırma*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.12(4), ss.3843-3858.
- GARRETT, R. Kelly ve DANZIGER, James N. (2008), “*On Cyberslacking: Workplace Status and Personal Internet Use at Work*”, **CyberPsychology & Behavior**, S.11(3), ss.287-292.
- GEZER, Hüseyin Burak ve BARUTÇU, Esin (2020), “*Sanal Kaytarma ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*”, **İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi**, S.11(1), ss.35-48.
- GUTHRIE, Ruth ve GRAY, Paul (1996), “*Junk Computing: Is it Bad for an Organization?*”, **Information Systems Management**, S.13(1), ss.23-28
- İŞGÜZAR, Seda ve AYDEN, Cem (2017), “*Siber Aylaklık Üzerine Değerlendirmeler: Toplu Bir Bakış*”, **4th International Regional Development Conference** (Ed. Ekrem Akbulut), 21-23 September 2017 – Tunceli, Fırat Development Agency Publisher, Malatya, ss.860-880.
- KALAYCI, Esin (2010), “*Üniversite Öğrencilerinin Siber Aylaklık Davranışları ile Öz Düzenleme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KAPLAN, Metin ve ÇETİNKAYA, Ali (2014), “*Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar*”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, S.25(1), ss.26-34.



- KAPLAN, Metin ve ÖĞÜT, Adem (2012), “*Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği*”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, S.13(1), s.1-13.
- KARATAŞ, Adnan ve AVCI, Salih (2017), “*Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarma Olgusunun Değerlendirilmesi*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.22(Kayfor 15 Özel Sayısı), ss.2321-2346.
- KEKLİK, Belma, KILIÇ, Recep, YILDIZ, Harun ve YILDIZ, Bora (2015), “*Sanal Kaytarma Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*”, **Business and Economics Research Journal**, S.6(3), ss.129-144.
- KORKMAZ, Arif Selçuk (2020), “*Liderin Fiziksel Mesafesi, Sanal Kaytarma ve Sosyal Kontrol İlişkisinde Hiyerarşi Kültürünün Etkisi: Bir Düzenlenmiş Aracılık Modeli*”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- LIM, Vivien K. G. (2002), “*The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice*”, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, S.23(5), ss.675-694.
- MATANDA, Maona, JENVEY, Vickii B. ve PHILLIPS, James G. (2004), “*Internet Usage in Adulthood: Loneliness, Computer Anxiety and Education*”, **Behavior Change**, S.21(2), ss.103-114.
- ÖZKALP, Enver, AYDIN, Ufuk ve TEKELİ, Seda (2012), “*Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri*”, **Çimento İşveren Sendikası Dergisi**, S.26(2), ss.18-33.
- PHILLIPS, James G. ve REDDIE, Linnea (2007), “*Decisional Style and Self-Reported Email Use in the Workplace*”, **Computers in Human Behavior**, S.23(5), ss.2414-2428.
- ROBINSON, Sandra L. ve BENNETT, Rebecca J. (1995), “*A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study*”, **Academy of Management Journal**, S.38, ss.555-572.
- UGRIN, Joseph C., PEARSON, J. Michael ve ODOM, Marcus D. (2007), “*Profiling Cyber-Slackers in the Workplace: Demographic, Cultural, and Workplace Factors*”, **Journal of Internet Commerce**, S.6(3), ss.75-89.
- VAN DOORN, Odin Niels (2011), “*Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed in Theoretical Framework*”, **Unpublished Master Thesis**, Eindhoven University of Technology, Eindhoven.
- VITAK, Jessica, CROUSE, Julia ve LAROSE, Robert La (2011), “*Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking*”, **Computers in Human Behavior**, S.27, ss.1751-1759.
- YAZICIOĞLU, Yahşi ve ERDOĞAN, Samiye (2004), **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Komisyonundan 22/06/2021 tarih ve 108/31 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed “*Copyright Transfer Form*” to the journal. Regarding the conduct of this research, an “*Ethics Permission Certificate*” dated 22/06/2021 and numbered 108/31 was obtained from the Ethics Committee of the University of Süleyman Demirel.

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / Conceptualization, writing-original draft, editing – **A1 and A2**, data collection, methodology, formal analysis – **A1 and A2**, Final Approval and Accountability – **A1 and A2**.

# Bombalardan Baytlara: Siber Güvenliğin Ulusal Güvenlikteki Rolü ve Yapay Zekânın Siber Güvenlikteki Önemi

*From Bombs to Bytes: Role of Cyber Security in National Security and Importance of Artificial Intelligence in Cyber Security*

**Hasan Alpay KARASOY**  
Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İİBF,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
dr.alpaykarasoy@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-3813-2960>

Makale Başvuru Tarihi: 21.02.2023  
Makale Kabul Tarihi: 20.03.2023  
Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Hikmet Salahaddin GEZİCİ**  
Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, İİBF,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
hsgezici@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1573-2864>

## ÖZET

*Bu çalışma, devletin siber ortamda depoladığı veri miktarının artması ve kamu hizmetlerinin giderek daha fazla siber ortam aracılığıyla sunulması nedeniyle siber güvenliğe; siber güvenliğin sağlanmasında ise gerekli hız, çeviklik ve esnekliği sağlayan bir araç olarak görülen yapan zekâya odaklanmaktadır. Çalışmanın amacı ise siber güvenliğin neden bir ulusal güvenlik bileşeni olduğunun ve yapay zekânın siber güvenlikteki öneminin araştırılması, siber güvenlik alanında ülke uygulamalarından örnekler sunarak bunlardan çıkarımlar yapılmasıdır. Literatür taraması yapılarak hazırlanan bu çalışma sonucunda kamu sektörünün (devletin) siber saldırılardan en çok etkilenen alan olduğu; siber saldırıların askeri gücün operasyon sahasına yansıtılmasını etkileyebileceği; siber saldırıların ve siber ortama artan bağımlılığın toplum ve devleti bir arada tutan "güven" duygusunu baltalayabileceği; günümüzde siber saldırılarda yapay zekâ kullanımının kısıtlı olduğu ancak gelecekte kullanımının artacağı öngörüsü nedeniyle geleceğin siber güvenliğinin yapay zekâ odaklı hale geleceği gibi hususların önem taşıdığı görülmüştür. Buradan hareketle siber saldırıların ulusal güvenliği tehdit edebilecek potansiyelinin bulunduğu ve siber güvenliğin bir ulusal güvenlik bileşeni olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmanın sonuç bölümünde de ülkelerin siber güvenlik uygulamalarından hareketle siber güvenliğin sağlanmasına yönelik önerilere yer verilmiştir.*

## Anahtar Kelimeler:

Siber Ortam,  
Siber Güvenlik,  
Ulusal Güvenlik,  
Yapay Zekâ,

## ABSTRACT

*This study focuses on cybersecurity and artificial intelligence, which are considered essential tools for ensuring the necessary speed, agility, and flexibility in cybersecurity due to the increasing amount of data stored by governments in the cyber environment and the growing dependence on cyber infrastructure for public services. The aim of this study is to investigate why cybersecurity is a component of national security and the importance of artificial intelligence in cybersecurity, while also providing examples from country practices in the field of cybersecurity. The study, prepared through a literature review, revealed that the public sector (government) is the most affected by cyber-attacks, which can impact a country's military power and damage the trust between government and society. It also highlighted that cyber-attacks and increasing dependence on the cyber environment can sabotage the "trust" emotion that holds together government and community. Although the use of artificial intelligence in cyber-attacks is currently limited, it is expected to increase in the future, leading to an artificial intelligence-focused approach to cybersecurity. As a result, it is understood that cyber-attacks pose a potential threat to national security, making cybersecurity a crucial component. The study concludes by proposing measures to enhance cybersecurity based on country practices.*

## Keywords:

Cyber Environment,  
Cyber Security,  
National Security,  
Artificial Intelligence,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** KARASOY, Hasan Alpay ve GEZİCİ, Hikmet Salahaddin (2023), "Bombalardan Baytlara: Siber Güvenliğin Ulusal Güvenlikteki Rolü ve Yapay Zekânın Siber Güvenlikteki Önemi", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(1), ss.173-188, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1254015>

## 1. GİRİŞ

1990'lı yıllardan itibaren siber ortam (siber uzay-internet), ekonomileri, toplumları ve insanları giderek artan bir şekilde birbirine bağlamıştır. Günümüzde ise siber ortam vatandaşların adli, sağlık ve kimlik bilgileri gibi önemli verilerinin saklandığı; sağlık, bankacılık, eğitim, dijitalleşen ve birbirine bağlı hale gelen enerji altyapıları (kritik altyapılar) gibi devletin sunduğu ve toplumun düzen ve huzurunun devamı için gerekli olan birçok kamu hizmetinin gerçekleştirildiği bir ortam haline gelmiştir. Dolayısıyla günümüzde devletin siber ortama taşındığı söylenebilir. Siber ortama artan bu bağlılık devlet (ve tabii ki özel sektör) için kaynak israfının azalması ve hizmet performanslarının artması gibi bir takım avantajlar getirirken, siber ortamdaki verilerin ve siber ortam aracılığıyla faaliyette bulunan kritik altyapıların güvenliğini de ön plana çıkarmıştır. Çünkü siber ortamın tasarlanma amacı bilgiyi korumak değil, bilgiyi depolamak ve paylaşmaktır (Eggers, 2016:153).

Siber ortamdaki varlığının artması, başka bir ifadeyle siber ortama taşınması nedeniyle devletin siber güvenliğini sağlamak günümüzün en önemli önceliklerinden ve aynı zamanda zorluklarından bir tanesidir (Ardielli ve Ardielli, 2017). Bu öncelik ve zorluğun bir nedeni olarak kamu sektörünün özel sektörden daha fazla veri depolaması ve bu verileri özel sektöre göre daha zayıf bir şekilde koruduğuna yönelik yaygın kanaattir (Eggers, 2016). Öte yandan devletler açısından siber saldırıların maliyeti, özel sektöre göre çok daha fazla olmaktadır. Örneğin bireyler siber güvenlik alanında genelde maddi kayıplardan ve verilerinin kötüye kullanımından endişe duysa da (Ardielli ve Ardielli, 2017) devletin siber uzaydaki varlıklarına (ve faaliyetlerine) yapılacak bir siber saldırı geniş çaplı elektrik kesintilerine, akaryakıt sevkiyatının aksamasına; yaşanan enerji kesintileri hastanelerin, okulların, fabrikaların ve bankacılık sisteminin sektöre uğramasına; seçimlerin manipülasyonuna ve halkın demokratik işleyişe ve yönetime duyduğu güvenin azalmasına neden olabilir.

Siber saldırıların bu potansiyel etkileri nedeniyle Amerika Birleşik Devletleri (ABD) eski Savunma Bakanı Panetta, yıkıcı siber saldırıların ABD için siber Pearl Harbor ve siber 11 Eylül etkisinden daha fazlasını meydana getirebileceğini ifade etmiştir. Siber saldırıların, ABD'yi İkinci Dünya Savaşı'na girmeye zorlayan Pearl Harbor baskını (7 Haziran 1941) ve 21.yüzyıl için güvenlik anlayışını biçimlendiren 11 Eylül 2001'deki saldırıların meydana getirdiği etki ile kıyaslanması, siber ortamın güvenliği demek olan siber güvenliğin ulusal güvenliğin bir parçası olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla günümüzde bitler ve baytlar (*bilgisayarlar*da kullanılan verileri ifade eden kavramlar) mermiler ve bombalar kadar ulusal güvenlik açısından bir tehdit haline gelmiştir (Lynn, 2011).

Siber güvenliği tehdit eden siber saldırılarla başa çıkabilmek için ise dinamik bir yaklaşım gerekli olup artan veri miktarı, verilerin daha hızlı analiz edilmesini zorunlu kılmaktadır. Günümüzde siber saldırılara verilen yanıtların çoğunluğu ise önceden belirlenmiş, kalıplaşmış (eski, bilindik) tepkilere dayalı, aceleci ve bazı durumlarda saldırının kendisinden daha çok zarara neden olabilecek ani tepkilere dayanmaktadır (Booker ve Musman, 2020:1). İşte bu nedenle siber güvenlik alanında hızlı ve esnek hareket etmeye olanak tanıyan ve bu yönüyle siber güvenlik ile adeta yapışık siyam ikizi görünümü veren bir yardımcı ön plana çıkmaktadır: *Yapay zekâ*.

Yukarıda bahsedilen önemine binaen, kamu hizmetlerinin sunumu ve toplumun nizam ve intizam içerisinde işleyebilmesi adına önemi gün geçtikçe artan siber ortamın güvenliği anlamına gelen "*siber güvenlik*" ve siber güvenliğin sağlanması açısından ise geniş bir potansiyel barındıran "*yapay zekâ*" bu çalışmanın temel konularını oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı da siber güvenliğin ulusal güvenlik açısından önemi ve oynadığı rolü araştırmak; yapay zekânın siber güvenlikteki yerini incelemek ve siber güvenlik alanındaki ülke uygulamalarından hareketle kamu sektörü için siber güvenliğin sağlanmasına yönelik çıkarımlarda bulunmaktır.

Siber güvenlik ve yapay zekâ konularında Türkçe literatürde yer alan çalışmaların geneli bilgisayar bilimine özgü jargon kullanımı fazla olan ve soyut yazılar olduğundan bir sosyal bilimci açısından anlaşılmasının güç olduğu düşünülmektedir. Siber güvenlik ve ulusal güvenliği birlikte konu edinen çalışmalar, siber güvenlik stratejilerinde insan haklarının nasıl işlediğini konu alan (Ünver, 2017); kritik altyapı ve siber alanın dirençliliğinin ulusal güvenlik üzerindeki yansımalarını konu edinen (Can, 2022); Fransa'nın ulusal siber güvenlik stratejisini inceleyen (Köker, 2022) gibi çalışmalardır. Bu çalışmanın ise ulusal güvenlik açısından siber güvenliğin neden önemli olduğunu detaylı bir şekilde ve somut örneklerle ele alması, siber güvenlik alanında ülke uygulamalarından dersler sunması ve bunlardan çıkarımlar yapması yönüyle siber güvenliğin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Konu ile ilgili literatür taranarak hazırlanan bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde siber güvenlik kavramı, siber güvenliğin ulusal güvenlik açısından taşıdığı önem ve yapay zekânın siber güvenlikteki yeri incelenecektir. İkinci bölümde ise siber güvenlik alanındaki ülke uygulamalarından bahsedilecek ve bundan hareketle sonuç bölümünde bazı önerilere yer verilecektir.

## 2. SİBER GÜVENLİK KAVRAMI VE ULUSAL GÜVENLİK AÇISINDAN ÖNEMİ

Günümüzde ulusal güvenlik açısından siber güvenliğin önemine geçmeden önce, siber güvenlik kavramını ana hatlarıyla tanımlamak yararlı olacaktır.

### 2.1. Siber Güvenlik Kavramı

Siber güvenlik kavramı siber ortamın, bu ortamda faaliyet gösteren örgütlerin ve bu örgütlerin çalışanlarının (siber ortamdaki) varlıklarını korumak ve bu varlıkların güvenliğini sağlamak için kullanılan bir kavramdır (Singar ve Akhiles, 2020:251). Siber ortam (siber uzay olarak da ifade edilebilir) bilgileri depolamak, değiştirmek ve iletmek için kullanılan sanal bir ağıdır (Hajoary ve Akhilesh, 2020:79). Siber ortamın misyonu insanların, mal ve hizmetlerin, sermayenin ve fikirlerin özgürce dolaşımına dayalı küresel bir ekonomi oluşturmak şeklinde ifade edilebilir (Ilves, 2013). Siber ortam ise bu misyonunu ancak güvenli olduğu zaman, başka bir ifadeyle siber güvenlik sağlandığı zaman yerine getirebilir. Günümüz itibarıyla bakıldığında gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde olsun bir örgüte ait bilgiler ve varlıklar siber ortamda muhafaza edilmekte ve işlenmektedir. Siber güvenlik, siber ortamdaki saldırılara karşı bu bilgilerin ve varlıkların güvenliğini sağlamaktır (Singar ve Akhiles, 2020:251-252).

Siber saldırı kavramından bahsetmeden önce siber güvenlik hakkında yapılmış bazı tanımlara yer vermek gerekirse “*siber güvenlik, bilgisayarların, ağların, verilerin ve programların izinsiz erişime karşı korunmasıyla ilgili bilgi güvenliğinin bir parçasıdır*” (Accenture, 2022a); “*siber güvenlik, ağları, cihazları ve verileri suç amaçlı kullanımdan ve yasa dışı erişimden koruma sanatı, [siber ortamdaki] bilgilerin bütünlüğünü, gizliliğini ve kullanılabilirliğini garanti etme uygulamasıdır*” (CISA, 2021). Bu tanımlara benzer bir tanım yapan Hajoary ve Akhiles (2020:79) de siber güvenliği “*bilgisayarların, ağların, verilerin ve programların bütünlüğünü kötüye kullanım amaçlı yetkisiz erişimlerden, hasarlardan ve saldırılardan korumaya yönelik bir savunma tekniği*” şeklinde tanımlamışlardır.

Siber güvenliği tehdit eden siber saldırı kavramı ise Patterson (2022)’un aktardığına göre, “*yetkisiz erişim yoluyla bilgisayar sistemlerindeki bilgileri ele geçirmeye, değiştirmeye, ifşa etmeye veya yok etmeye yönelik istenmeyen girişimler*” şeklinde tanımlanmaktadır. Siber saldırılar mesafe tanımamaktadır ve okyanuslar siber saldırılar için bir koruma sağlamaz. Siber saldırıların ayrıca etkileşim hızı yüksektir (roketlerden çok daha hızlı); maliyeti düşüktür; failini belirlemek zordur ve kolaylıkla inkâr edilebilir (Nye, 2021). Ayrıca siber saldırılar asimetric bir tehdit özelliği taşımaktadır. Şöyle ki örneğin konvansiyonel (geleneksel) bir savaşta ABD gibi güçlü bir orduya saldırmak için uçak gemileri, gelişmiş füzeler ve son teknoloji savaş uçaklarına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak siber saldırılar için böylesi gelişmiş araçlara ihtiyaç yoktur. Birkaç kararlı bilgisayar programcısı bir siber güvenlik açığı buldukları zaman ABD’nin askeri operasyon planlarını ele geçirebilir veya istihbarat yeteneklerini zaafa uğratabilir (Lynn, 2010).

Yine siber tehditlerin özellikleri kapsamında siber ortamda her zaman hücumun üstün olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle bir ülke, siber güvenliğini sağlayabilmek için belirli bir siperin veya duvarın arkasına çekilmez, aksi halde istila edilme riskiyle karşı karşıya kalabilir. Tıpkı manevra savaşında olduğu gibi siber ortamda hız ve çeviklik önemlidir ve siber saldırganlardan bir adım önde olmak isteyen bir ülke, savunmasını sürekli olarak geliştirmelidir. Bunlara ek olarak, yukarıda da belirtildiği gibi, siber saldırılarda faili bulmak zordur ve failin devlet dışı bir aktör olması (örneğin terörist grup) durumunda ise bir devletin misillemede bulunabileceği hiçbir hedef olmayabilir. Son olarak bir ülkenin sahip olduğu caydırıcılık yeteneğinin siber uzaydaki uygulanmasının zor ve zaman alıcı olduğunu bilmek önemlidir. Soğuk Savaş yıllarında ülkelerin ellerinde bulunan nükleer silahlar önemli bir misilleme ve caydırıcılık unsuru idi. Ancak siber ortamda misilleme yoluyla bedel ödetmekten çok, saldırı yapanların bu saldırı sonucunda bir fayda elde etmesini engellemek ön plana çıkmaktadır (Lynn, 2010). Siber saldırıların yapıldığı alanlar ve amaçları ise çok çeşitlidir. Örneğin, tren sinyallerini veya trafik ışıklarını manipüle etmek, nükleer santralleri veya elektrik şebekelerini bozmak, bir ülkenin önemli bilgilerini veya bir şirketin teknolojik verilerini ele geçirmek gibi siber saldırıların amacı çok çeşitlidir (Koch vd., 2020:275-276). Siber güvenliğin tarihi süreç içerisinde yaşadığı dönüşümü görmek, kavramın anlaşılmasını daha da kolaylaştıracaktır.

**Tablo 1.** Siber Güvenliğin Dönüşümü

| Büyük/Ana Bilgisayarların Kullandığı Dönem (Mainframes)  | İstemci/Sunucu (Client/Server)   | İnternet  | E-Ticaret  | Dijital  |
|--|--|---|--|--|
| 1970'ler   | 1980'ler   | 1990'lar  | 2000'ler   | Yakın Dönem  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Doğal Tehlikeler</li><li>Tahliye ve ilk yardım gibi (olay) yerinde yapılan fiziki müdahale önlemleri</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Az sayıda bir takım yeni teknolojilere bağımlılık</li><li>Sistem arızalarına temel afet müdahalesi</li><li>Virüs koruması geliştirildi</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Kurumsal çapta risk yönetimi tanıtıldı</li><li>Ortak mevzuata uyma politikası</li><li>Odaklanılan nokta için sürekliliğini sağlamak</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Bilgide yenilik</li><li>Çevrimiçine geçiş</li><li>Bulut gibi dış kaynak kullanımı</li><li>Bağlı cihazlar</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Küresel şoklar (terör, iklim değişikliği, politik)</li><li>Dayanıklılık</li><li>Nesnelerin interneti</li><li>Kritik Altyapı</li><li>Devlet destekli siber saldırı, siber savaş</li></ul> |

Kaynak: Hajoary ve Akhilesh, 2020:82.

Tablo 1'de ifade edildiği gibi 1970'li yıllarda olay yerinde fiziki müdahale şeklinde gerçekleşen bilgisayar sistemlerinin güvenliği (siber güvenlik), günümüz itibarıyla kritik altyapıların güvenliğindeki asli unsur olma, devlet destekli siber saldırıların ve siber savaşın yürütüldüğü bir mecra olma gibi ulusal güvenlik açısından çok önemli işlevlere sahip bir alan haline gelmiştir. Siber güvenliğin böylesine önemli bir alan haline gelmesinde günümüzde iletişim, ulaşım, alışveriş, enerji ve sağlık sektörü gibi birçok alanın internet ve bilgisayar sistemlerine bağlı olarak faaliyet yürütmesi önemli rol oynamaktadır (CISA, 2021).

Günümüzde kamu düzeninin gerçekleşmesi için hayati önem arz eden altyapılar (*adliye sistemi, sağlık sistemi, askeri teknolojiler, akıllı kent uygulamaları kapsamındaki girişimler vb.*) siber ortamda depolanır ve siber ortam aracılığıyla yürütülür hale gelmiş, özellikle Covid-19 pandemisi döneminde hem kamu sektörünün hem de özel sektörün dijital dönüşümü (*faaliyetlerini siber ortama taşıma*) hız kazanmıştır (Işık, vd., 2022). İşte gündelik hayatın daha fazla siber ortam odaklı hale geldiği günümüzde siber güvenlik, siber ortamdaki tehditlerin tanımlanmasına, değerlendirilmesine, siber ortamdaki risklerin azaltılmasına; siber ortamda bulunan verilerin gizliliğinin, bütünlüğünün ve kullanılabilirliğinin güçlendirilmesine yönelik tehdit oluşturan siber saldırıların etkilerinin ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır (Ardielli ve Ardielli, 2017).

Siber güvenliği sağlamak, siber saldırıların tamamen ortadan kaldırılması ve bir örgütün hiçbir siber saldırıya maruz kalmaması şeklinde anlaşılmalıdır. Bir örgütün hiçbir siber saldırıya maruz kalmaması ancak, zamanın geri alınması ve örgütün bütün faaliyetlerini kağıt-kalemle, daktiloyle ve internetle hiçbir bağlantısı olmayan araçlar kullanmasıyla mümkün olabilmektedir (Ilves, 2013). Günümüz itibarıyla böyle bir durum söz konusu olamayacağına göre siber saldırılardan da kurtulmak mümkün olmayacaktır. Bu durumu eski FBI direktörü Robert S. Mueller şu şekilde belirtmiştir: “*Önemli olan bir örgüte siber saldırının olup olmayacağı değil, örgütün ne zaman hackleneceği sorunudur*” (Işık, vd., 2022).

Siber güvenliğin rolünü bir benzetmeyle ifade etmek gerekirse, nasıl ki bir soyguncu alarm sistemlerine sahip bir eve girebilir, ancak tek hamlede bütün bir mahalleyi soyamazsa, siber güvenlikte de amaç bu girilen evdeki alarm sayesinde bütün mahallenin haberdar olması, soyguncunun işe yarar bir materyal ele geçirmesinin engellenmesi ve bu olaydan ders alınarak mevcut güvenlik açıklarının kapatılmasıdır (Chang, 2014).

Engellenmesinin mümkün olmadığı ancak etkisinin azaltılabilmesinin mümkün olduğu siber saldırıların türlerine bakılacak olursa, Avrupa Birliği Siber Güvenlik Ajansı'nın hazırladığı “*Tehdit Manzarası 2022*” adlı rapora göre siber güvenliğe yönelik 8 ana tehdit grubu vardır. Bu tehdit grupları ve açıklaması aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir.

**Tablo 2.** Avrupa Birliği Siber Güvenlik Ajansına Göre Siber Güvenlik Tehdit Grupları ve Açıklaması

| Tehdit Türü   | Açıklaması   |
|---|--|
| Fidye Yazılımı  | Hackerlerin bir kişinin (veya işletmenin, devletin) verilerinin kontrolünü ele geçirmesi ve ardından bu verileri geri vermek için fidye talep etmesi. 2021 itibarıyla küresel fidye yazılımı saldırılarının verdiği hasar miktarının 18 milyar Euro'ya çıktığı düşünülüyor- 2015'teki değer tam 57 katı. |
| Kötü Amaçlı Yazılım   | Bir sisteme zarar veren yazılım (virüsler, solucanlar, casus yazılımlar)   |
| Sosyal Mühendislik Tehditleri                                       | Bilgi veya hizmetlere erişim sağlamak için insan hatasından yararlanma. Kullanıcıyı kandırarak kötü amaçlı belgeleri, e-postaları ve web sitelerini ziyaret etmelerini sağlamak ve böylece sistemlere veya hizmetlere yetkisiz erişimin sağlanması.  |
| Verilere Yönelik Tehditler  | Veri kaynaklarının yetkisiz erişim ve ifşa için hedef alınması. Verilere yönelik tehditler veri ihlalleri (siber saldırganların yaptığı kasıtlı saldırılar) ve veri sızıntıları (verilerin kasıtsız olarak yayımlanması) şeklinde ikiye ayrılmaktadır.   |
| Hizmet Reddi Saldırıları  | Ağ altyapısını aşırı yüklemek suretiyle kullanıcıların veri ve hizmetlere erişimini engellemeye yönelik saldırılar.  |
| İnternetin Kullanılabilirliğine (Mevcut Olmasına) Yönelik Tehditler | İnternet altyapısının fiziki olarak ele geçirilmesi ve imha edilmesi (Ukrayna'nın 2022'deki işgalinde de görüldüğü gibi) ve sosyal medya web siteleri ile haberlerin etkin bir şekilde sansürlenmesini içerir  |
| Dezenformasyon-Yanıltıcı Bilgilerin Yayılması                       | Korku ve belirsizlik yaymak için internet ortamında dezenformasyon içeren ve yanlış bilgilerin yayılması. 2022 Ukrayna saldırısında Rusya bu teknolojiyi Ukraynalıların savaş algılarını etkilemek için kullandı. <sup>1</sup>   |
| Tedarik Zinciri Saldırıları   | Örgütler ve tedarikçileri arasındaki ilişkiyi hedefler.  |

Kaynak: European Parliament, 2023.

Tablo 2'de ifade edildiği üzere siber güvenlik tehditleri, örneğin bir ülkenin siber ortamdaki verilerinin ele geçirilip ardından fidye istenmesi, ülke halkını korku ve paniğe sürükleyebilmesi ve devletin siber ortama bağlı sunduğu hizmetleri kesintiye uğratabilmesi yönüyle ulusal güvenlik açısından birçok tehdit unsurunu bünyesinde barındırmaktadır. Bu nedenle aşağıda, ulusal güvenlik açısından siber güvenliğin oynadığı rol üzerinde durulacaktır.

## 2.2. Ulusal Güvenlik Açısından Siber Güvenliğin Rolü

En genel anlamıyla ulusal güvenlik, “bir ülkenin kendi topraklarını ve vatandaşlarını koruması ve savunması” şeklinde tanımlanabilir (Longley, 2021). Toplumun işleyişini, huzurunu, sükûnetini bozan ve kamu hizmetlerinin sunumu aksatan geniş ölçekli tehditler birer “ulusal güvenlik tehdidi” olarak görülebilir. Günümüzde bu tür tehditlerin sadece askeri alanlardan gelmediği (örneğin Covid-19 pandemisi bu tür bir tehditti) dikkate alınarak ulusal güvenlik, sadece askeri boyutu olan bir kavram değil siyasi, sosyal, ekonomik, çevre ve insan haklarına ilişkin yönleri de bulunan bir kavram olarak görülmeye başlanmıştır (Küçükşahin, 2006:10).

Enerji altyapıları, sağlık, ulaşım ve bankacılık gibi alanların her geçen gün biraz daha fazla siber ortama bağımlı hale geldiği günümüz dijital dünyasında, askeri güçlere saldırmadan bir ülkenin ulusal güvenliğini tehlikeye atmak olanaklı hale gelmiştir. Siber ortama artan bağımlılık nedeniyle siber ortamda hiçbir ülke bir ada değildir ve bütün ülkeler siber tehditlere (Tablo 2'de bahsedilen) maruz kalabilir (Ilves, 2013). Siber saldırılar haiz olduğu bu önem nedeniyle 2021 Dünya Ekonomik Forumu toplantısında bulaşıcı hastalıklar, geçim sıkıntısı ve aşırı hava olaylarının ardından en büyük dördüncü küresel güvenlik riski olarak kabul edilmiştir (Işık vd., 2022).

Kamu hizmetlerinin ve kamu düzeninin aksaksız bir şekilde idame ettirilebilmesi için günümüzde yolların, sokakların ve binaların güvenli olması gerektiği kadar siber ortamın da güvenli olması gerekmektedir. Çünkü günümüzde kamu hizmetlerinin sunumuna aracılık eden ve siber ortam vasıtasıyla faaliyetlerini yürüten sistemlerde meydana gelebilecek bir arıza, problemin nedeni bulununcaya ve giderilinceye kadar ilgili kamu hizmetinin durmasına neden olacaktır (Rainer vd., 2020:18). Örneğin 2022 yılının Ağustos ayında Karadağ'ın dijital altyapısına, hükümet yetkililerinin ifadesiyle “benzeri görülmemiş” bir siber saldırı yapılması neticesinde, güvenlik nedeniyle belirli hizmetler geçici olarak durdurulmuştur (Reuters, 2022). Bir diğer örnek olarak ABD'nin en büyük petrol hattı sistemi olan Colonial Pipeline'a 2021 yılında yapılan siber saldırı verilebilir. ABD için kritik bir ulusal altyapı sistemi olan bu boru hattına yapılan saldırı neticesinde hat, 6 günlüğüne

1 Benzeri bilgiler için Bkz.: Karasoy, 2022.

kapatılmış ve 17 eyalete yakıt tedariki kesintiye uğramıştır. Bunun neticesinde ise etkilenen bölgelerde binlerce okul, işletme ve hastanenin faaliyetleri aksamıştır (Bansemer, 2021). Siber güvenliğin sağlanması özel sektöre nazaran kamu sektörü için daha zordur. Çünkü kamu sektörü genelde özel sektörden daha fazla veri depolamakta ve bu verileri daha savunmasız sistemlerde muhafaza etmektedir. Kamu kurumları, sadece maddi kazanç peşinde koşan hackerler tarafından değil, ulus-devletlerin finanse ettiği ve eğittiği ekipler tarafından da düzenli olarak hedef alınmaktadır (Eggers, 2016:140). Bu nedendir ki siber güvenlik alanında en iyi kaynaklara sahip kuruluşlar bile kötü niyetli aktörlere karşı savunmasızdır (Bansemer, 2021).

Siber ortama bağımlı olan kamu kurumları içerisinde askeri kurumlar üst sıralarda yer almaktadır. Bu konuda ABD ordusundan bir örnek veren Flournoy ve Sulmeyer (2018), ABD ordusunun komuta-kontrol, ikmal veya iletişim ağlarına yapılacak bir siber saldırının, ordunun gücünü denizaşırı ülkelere yansıtmaya kabiliyetini baltalayabileceğini ve askeri kuvvetleri bağlantısız ve savunmasız bırakabileceğini ifade etmektedirler. Siber güvenlik konusunda kamu sektörü özel sektörden daha fazla endişelidir. Çünkü, siber güvenlik alanında yaşanacak bir aksaklık, vatandaşların devlete olan güvenini etkilemesinin yanı sıra bir ulusal güvenlik tehdidi de oluşturabilir (Işık vd., 2022).

Devletler siber tehditlerin en büyük hedefidir ve kamu sektörü, özel sektörden daha fazla (siber) güvenlik olayı ve veri ihlaliyle karşı karşıyadır (Eggers, 2016:142). Bu durum Avrupa Parlamentosu tarafından 2021 ve 2022 yıllarında hazırlanan raporlarda da görülmektedir. Avrupa Birliği Siber Güvenlik Ajansı (ENISA)'na göre Nisan 2020 ile Temmuz 2021 arasında siber güvenlik tehditlerinden en çok etkilenen ilk 5 sektör; kamu yönetimi/devlet (198 vaka bildirildi), dijital hizmet sağlayıcıları (152 vaka), halk (151 vaka), sağlık hizmetleri (143 vaka) ve bankacılık/finans (97 vaka) şeklinde sıralanmıştır. Haziran 2021 ile Temmuz 2022 arasında siber saldırılardan en çok etkilenen sektörlerin başında da kamu yönetimi/devlet (rapor edilen olayların %24'ü) gelmekte olup, kamu yönetimini dijital servis sağlayıcılar (%13), halk (12), hizmetler (%12), finans/bankacılık (%9) ve sağlık (%7) takip etmektedir (European Parliament, 2023). Buradan da anlaşılmaktadır ki siber güvenlik tehditlerinden en çok etkilenen sektör kamu sektörü (devlet) olup, ENISA'nın sıraladığı diğer sektörler de (örneğin sağlık sektörü, finans/bankacılık) sektörleri de kamu düzeninin ve huzurunun devamı için önemli kamu hizmetleri arasında yer aldığından, siber güvenlik tehditlerinin aslında dar anlamda kamu güvenliğine, geniş anlamda da ulusal güvenliğe yönelik bir tehdit olduğu söylenebilir.

Kamu hizmetleri giderek daha fazla dijitalleşip birbirine bağlı hale geldikçe, birbirine bağlı enerji altyapılarının güvenliğini sağlamak "*kritik*" önem kazanmıştır. Avrupa Birliği, ABD ve Çin gibi ülkelerin karbon nötr olma taahhüdü gereğince elektrik kullanımına ağırlık verilmesi, iklim değişikliği ve çevre kirliliği gibi tehditlerle mücadele için önemli bir adımdır. Öte yandan örneğin ulaşım sektörünün elektrifikasyonu, yıkıcı siber saldırılara da kapı aralayabilecektir. Örneğin, bir siber saldırganın elektrikli araç şarj noktalarını en yüksek kapasiteye ayarlaması elektrik şebekelerinde aşırı yüklenmeye, elektrik kesintilerine, sistemin arızalanmasına ve elektrikle bağlantılı olan diğer enerji sistemlerinin hasar görmesine neden olabilir (Accenture, 2022b). Bu nedendir ki günümüzde elektrik altyapısı başta olmak üzere kamu düzeninin ve huzurunun tesisi için önem arz eden birçok altyapı "*kritik*" sıfatıyla ifade edilir olmuştur ve "*kritik altyapı*" adıyla bilinmektedir.

Kritik altyapı, modern toplumsal hayatın idamesi için hayati önem taşıyan fiziki ve sanal sistemlerin genel adıdır (Darıcı ve Çelik, 2022:260). Kritik altyapılar, hasar görmesi halinde vatandaşların güvenlik ve esenliklerine yönelik bir tehdit unsuru olabilecek fiziksel ve bilgi teknolojisi tesislerini, şebekelerini, hizmetlerini ve varlıklarını ifade etmektedir. Enerji tesisleri ve şebekeler, finans ve sağlık sistemleri, iletişim ve ulaşım altyapıları, baraj ve sulama sistemleri gibi sistemler kritik altyapı kapsamında değerlendirilmektedir (Küpeli, 2019:98-99). Bahsi geçen bu sistemlerin işleyişinde yaşanabilecek bir işlev bozukluğu toplumsal hayatın işleyişine büyük bir sekte vurabileceği için bu sistemler "*kritik*" olarak adlandırılmaktadır (Koch vd., 2020:275). Kritik altyapıların etkin ve güvenli yönetimi, bir devletin sosyal refah ve ekonomik gelişmişliğini göstermektedir. Haiz olduğu bu önem neticesinde kritik altyapıların güvenliğini sağlamak, modern devletlerin ulusal güvenlik stratejilerinin önemli bir bileşeni haline gelmiştir (Darıcı ve Çelik, 2022:260).

Kritik altyapıların güvenliğine yönelik tehditler çeşitlidir: Deprem, tsunami, sel, fırtına veya insan hatasından kaynaklı tehditler bunlardan bazılarıdır. Bu tür fiziki çevreden gelebilecek tehditlerin yanı sıra kritik altyapıların komuta-kontrolüne olanak tanıyan dijital kontrol sistemleri, siber tehditler karşısında daha da savunmasızdır (Koch vd., 2020:275-276). Kamu hizmetlerinin sunulmasında ve dolayısıyla toplumsal hayatın sağlıklı bir şekilde idamesinde müstesna bir yeri bulunan kritik altyapılar büyük ölçüde ağ teknolojilerine dayalı olarak faaliyet gösterdiği için, bir devletin kritik altyapılarının siber güvenliğini sağlamak ulusal güvenlikle eş anlamlı hale gelmiştir (Darıcı ve Çelik, 2022:260).

Kritik altyapılar her ne kadar toplumsal hayatın idamesinde ve kamu hizmetlerinin sunumunda önemli rol oynuyor görünse de bu altyapılar esasında askeri stratejinin de temel direğidir (Siebold, 2022). Kritik altyapıların çoğu askeri operasyonları da destekler ve bu altyapılardaki olası bir aksaklık, ulusal güvenliği tehlikeye atabilir. Örneğin ABD sesli iletişim ve internet iletişiminin %90'ı, özel evlere ve ofislere hizmet veren aynı özel ağlar üzerinden gerçekleşmektedir. Amerikan ordusu, personelini ve bu personele ait yükü taşımak için sivil ulaşım sistemlerine, yakıt ihtiyacını karşılamak için ticari rafinerilere ve ödeme işlemlerini yapabilmek için finans ve bankacılık sistemine güvenmektedir (Lynn, 2011). Bu kapsamda değerlendirildiğinde kritik altyapılar, bir devletin siber saldırılar düzenleyebileceği sadece sivil birer hedef değil, aynı zamanda askeri birer hedeftir (Darıcılı ve Çelik, 2022) ve bu durum, günümüzde siber güvenliğin bir ülke açısından hava savunma sistemleri kadar önemli olduğuna işaret etmektedir (Siebold, 2022).

Siber ortama dayalı olarak faaliyet göstermeleri nedeniyle bir sektördeki kritik altyapıya yönelik yapılan siber saldırı, diğer sektörlerde de aksamalara neden olabilir. Örneğin bir ülkenin telekomünikasyon altyapısına yönelik bir siber saldırı, finans sistemini kesintiye uğratabilir (Fadia vd., 2020). Kritik altyapıların birbirine bağlı olması nedeniyle günümüzde askeri altyapı ve sivil altyapı arasındaki ayrımın ortadan kalktığı söylenebilir. Çünkü askeri bir çatışma durumunda sivil altyapılar doğrudan hedef alınabileceği ve bir ülkeye karşı pazarlık kozu olarak rehin tutulabileceği için, sivil altyapılar güvende değilse askeri altyapıları en iyi şekilde korumak için hazırlanmış planların bir önemi olmayacaktır (Lynn, 2010). Örneğin, bir ülkenin askeri üslerine giden elektriği kesmek amacıyla elektrik şebekesine düzenlenen bir siber saldırı, amaçlananın çok ötesine geçerek çevredeki sivil nüfusun elektrik kaynağını kesintiye uğratabilir, hastanelerin ve eğitim kurumlarının faaliyetlerini etkileyebilir (Flournoy ve Sulmeyer, 2018). Bu gibi örnekler günümüz savaş ortamında sivil ve askeri alan ayrımının giderek kaybolduğunu teyit etmektedir (Karasoy, 2021).

Siber güvenlik sadece bir ülkenin kritik altyapılarını hedef almasıyla değil aynı zamanda ülkenin siyasi istikrarını, ülke halkları arasındaki uyumu, demokratik kurumlara ve sürece olan inancı baltaması yönüyle de ulusal güvenliği tehdit etmektedir. Siber güvenliğin bu sayılan boyutlarıyla ulusal güvenliği tehdit etmesindeki en müşahhas aktör Rusya'dır. ABD toplumunda kargaşa medyana getirmek ve demokratik sürece olan inancı aşındırarak ABD önderliğindeki liberal demokratik düzeni baltalamak amacıyla Rusya'nın 2016 ABD başkanlık seçimlerine müdahale etmesi, bizzat FBI (Federal Soruşturma Bürosu) eski direktörü James Comey'in ifadeleriyle teyit edilmiştir. 2014 yılında Ukrayna'daki seçimlere de müdahale eden Rusya, Ukrayna'daki oy sayma sistemlerini geçici olarak çalışamaz hale getirmiş ve oy sayımını saatlerce geciktiren bir siber saldırı düzenlemiştir. Bu saldırıların zamanına tespit edilmesi neticesiyle seçim sonucu değişmemiştir (Hennessey, 2017). Bu gibi örnekler, Rusya'nın (özellikle yeni doğan) demokrasilere zarar verebileceğini göstermektedir (Lee ve Talos, 2022).

ABD, siber güvenliğin bir kısmına yukarıda da değinilen önemi neticesinde kara, hava ve denizden sonra siber ortamı<sup>2</sup> yeni bir savaş alanı olarak sınıflandırmıştır (Eggers, 2016). Saldırı ve savunma amacıyla küresel internet altyapısının kullanılarak yapılan bilgisayar operasyonları "*siber savaş*" kavramıyla ifade edilmektedir (Filkenstein ve Govern, 2015:9-10). Günümüzde ulusal güvenliğe yönelik en büyük tehditlerden bir tanesi de devlet destekli siber savaştır. Seçimlere müdahale etmekten yerli inovasyon açığını kapamak için yabancı firmalara sanayi casusluğu yapmaya kadar devlet destekli siber saldırılar, dünya genelinde ülkeleri tehdit etmektedir (Fadia vd., 2020; Flournoy ve Sulmeyer, 2018). Siber saldırılar, modern silahlı çatışmaların da bir parçasıdır (Lee ve Talos, 2022).<sup>3</sup> Bu durum 2022 yılının Şubat ayında başlayan Rusya'nın Ukrayna'yı işgalinde de görülmüştür. Rusya, Ukrayna'daki hedeflerine ulaşmak için fiziksel ve siber saldırıları entegre bir biçimde kullanmıştır. Örneğin 2022'deki işgal girişiminin başlamasının ardından Rus askeri istihbarat teşkilatının bir parçası olan bilgisayar korsanları, yaklaşık 2 milyon yerliye elektrik sağlayan bir elektrik kuruluşuna siber saldırı düzenlemişler, ancak başarısız olmuşlardır (Pearson ve Bing, 2022). Savaşın başlamasının ardından on binlerce modemi devre dışı bırakan bir uydu internet ağına siber saldırıda bulunan Rusya, böylelikle Ukrayna komuta-kontrolünü bozmayı amaçlamış ve gerek Ukrayna gerekse bazı Avrupa Birliği ülkelerinde iletişim kesintilerine neden olmuştur (Pearson, 2022).

Seçimlere müdahale, kritik altyapılara hasar verme, silahlı çatışmalarla entegre biçimde kullanılma gibi tehditlerin yanı sıra, siber saldırıların ulusal güvenlik açısından tehdit ettiği bir unsur daha vardır: "*Güven*". Sosyal sermayenin temel bileşeni güvendir ve siyaset bilimci Robert Putnam'ın ifade ettiği gibi barışçıl ve

2 Bu çalışmada genelde "*siber ortam (cyber environment)*" kavramı kullanılmakla birlikte "*siber uzay (cyber space)*" kavramı da aynı duruma işaret etmektedir.

3 Devletler açısından silahlı kuvvetlerin yanında siber saldırıların da kullanılması, günümüz savaşlarının birer "*hibrit savaş*" olduğuna göstermektedir. Daha fazla bilgi için bkz.: Karasoy, 2021.



müreffeh toplumların altında yatan unsur, ortak paylaşılan normlar ve bu normlar ekseninde birbirine bağlı olan ağlardır (*toplumların farklı kesimleri, sosyal ve siyasal örgütlenmeler vb.*) (Schneider, 2021). Farklı disiplinlerce yapılan sosyal sermaye tanımına göre, daha iyi bağlantılı aktörler (*gruplar, örgütler veya genel olarak toplumun tamamı vb.*) daha başarılı (*yani bu aktör bir işletme ise daha kârlı, bir ülke ise ekonomik açıdan gelişmiş, bir futbol takımı ise şampiyonluğa oynayan gibi*) olmaktadır. Bunun nedeni ise aktörlerin, daha iyi bağlantılı oldukları için daha fazla kaynak (*para, teknik bilgi, hammadde vb.*) paylaşımında bulunabilmesidir (Öztaş, 2014:163).

İnsanların, örgütlerin, devletlerin daha iyi bağlantılı olmaları nedeniyle fazla kaynak paylaşımında bulunabilmesi ve bu sayede daha başarılı olabilmelerini ifade eden sosyal sermaye kavramının merkezinde “güven” yatmaktadır. Günümüzde insanların, toplumların, devletlerin ve orduların siber ortama gittikçe daha çok bağımlı hale gelmesi, “güven” unsurunu dünya genelinde daha çok ön plana çıkarmıştır. Bir başka ifadeyle, yapılan siber saldırıların bir hedefi de bütün toplumsal etkileşimleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan “güven” unsuru olmuştur. Örneğin günümüzde piyasalar çevrimiçi olarak birbirine bağlıdır ve piyasalara yönelik yapılan siber saldırıların hedeflerinden bir tanesi de sisteme yönelik bir güvensizlik meydana getirmektir. Öte yandan, hastanenin bilgisayar sistemlerindeki güvenlik açığından yararlanarak bir kalp pilinin hacklenmesi, hastada bir güvensizlik hissine neden olabilir. Siber saldırılar devletin tuttuğu ve vatandaşlarına ait olan bilgilerin bütünlüğüne ve doğruluğuna yönelik güvensizlik hissi meydana getirebilir, seçimlere yapılan müdahaleler demokratik sürece, işleyiş ve yöneticilere olan güveni baltalayabilir, ileri teknoloji üreten bir işletmenin fikri mülkiyetinin ele geçirilmesi şirketlerin ar-ge yatırımlarının düşmesine (*nasıl olsa bir başkası ele geçirecek düşüncesi nedeniyle*) neden olabilir (Schneider, 2021).

Kısacası hem toplumlar hem de devletler güvene yönelik saldırılar karşısında savunmasızdır. Günümüzde ise işletmeler, okullar, hastaneler, mahkemeler, kısaca kamu ve özel sektör kuruluşlarının neredeyse tamamı fidye yazılımı saldırısının (Tablo 1’de ifade edilen) hedefi haline gelmiş ve bu durum da hem devlet tarafından saklanan verilerin güvenliğine hem de demokratik kurumlarda güven inşa etme sürecine bir tehdit oluşturmuştur (Schneider, 2021).

İyi yönetilen toplumların dayanıklı toplumlar olduğu ifade edilmektedir (Coffey, 2019). Bu dayanıklılığa belki de en fazla, siber tehditler arasında yer alan dezenformasyon kampanyaları (Tablo 1’de ifade edilen) karşısında ihtiyaç duyulmaktadır. İyi yönetilen bir toplumda kurumlara ve yöneticilere olan güven de yüksek olacağı için, toplumda dezenformasyon kampanyalarının etkisi daha az olacaktır. Toplumun bütün halinde tutan bir “harç” mahiyetinde olan güven unsurunun ise siber saldırıların ana hedefi olduğu unutulmamalıdır.

Günümüzde internet (siber ortam) birçok yönden hayatı kolaylaştırır da artan veri yığınyla ve gün geçtikçe gelişen tehditlerle baş etmek giderek zorlaşmaktadır. Bu konuda yapay zekâ, siber güvenlik açısından önemli bir yardımcı olarak görülmeye başlanmıştır. Aşağıdaki başlıkta siber güvenlikte yapay zekânın önemi üzerinde durulacaktır.

### 2.3. Siber Güvenlik ve Yapay Zekâ: Günümüzün Siyam İkizleri

Yapay zekâ, dijital teknolojinin insan zekâsının yapabileceği görevleri yerine getirebilecek sistemleri oluşturmak için kullanılması şeklinde tanımlanabilir (Şen ve Yurtoğlu, 2020:28). Ak (2021:122) ise yapay zekâyı, “*insan gibi akıl yürütebilen, anlam çıkarabilen, genelleme yapabilen, geçmiş tecrübelerden öğrenebilme yetisine kavuşabilen bir yazılım şekli veya makinenin modellenme halidir*” şeklinde tanımlamıştır. Yapay zeka, insan zekası gerektiren görevleri yapabilecek makinelerin beyni olarak görülebilir ve yapay zekada amaç, insan zekasını taklit eden makineler yapmaktır (Rainer vd., 2020:462).

İnsanoğlu hızla yapay zekâ ile hayat bulan otonom makinelerle ortak bir yaşam kurgusuna doğru ilerlemektedir. Yapay zekâ hâlihazırda günümüz yaşamının birçok alanına nüfuz etmekte olduğu bilinmektedir (Gezici, 2022:80). Yapay zekânın üretim yönetimi, iş süreçleri (Erdoğan, 2021:9), lojistik operasyonlar (Erdoğan, 2022:579), finansal risk yönetimi, ticari istihbarat, perakende satış, klinik çalışmalar ve ilaç keşfi, kamu hizmetleri (Gezici, 2022), hava ve uzay savunma, ses tanıma ve afet kurtarma gibi geniş bir kullanım yelpazesi vardır. Yapay zekânın kullanıldığı alanlardan bir tanesi de siber güvenliktir (Shabbir ve Anwer, 2015:8-9). Siber saldırıların hızına, çeşitliliğine ve siber ortamdaki olaylara ilişkin devasa veri hacmine ayak uydurmakta zorlanan siber güvenlik uzmanları için yapay zekâ, esnek ve uyarlanabilir olması nedeniyle bir yardımcı olarak görülmektedir (Leenen ve Meyer, 2019:46).

Siber tehditlerle başa çıkmak için birçok yapay zeka yöntemi (*örüntü tanıma, veri madenciliği, yapay bağımsızlık sistemleri vb.*) kullanılsa da son zamanlarda siber tehditlerle mücadelede “*makine öğrenimi*” ve “*derin öğrenme*” en çok başarı kazanan yapay zeka teknikleridir (Truong vd., 2020:4). Yapay zekânın son evresi olarak nitelendirilen makine öğrenimi, “*bir problemi o probleme göre modelleyen bilgisayar algoritmalarının genel adıdır*” şeklinde tanımlanmaktadır (Şen ve Yurtoğlu, 2020:27). Makine öğreniminin özel bir yöntemi olan derin öğrenme ise veriden öğrenme olarak açıklanabilir (Ak, 2021:125).

Siber güvenlikte uygulanan yapay zekâ tekniklerini somutlaştırmak adına aşağıdaki şekilde, yapay zekâ tekniklerini benimseyen siber güvenlik uygulamalarının başlıca dalları ifade edilmiştir.

**Tablo 3.** Yapay Zekâ Tekniklerini Benimseyen Siber Güvenlik Uygulamalarının Ana Dalları

| YAPAY ZEKÂ TABANLI YÖNTEMLERİN SİBER GÜVENLİKTEKİ UYGULAMALARI  |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Kötü Amaçlı Yazılım Tespiti   | Ağa İzinsiz Giriş Tespiti   | Kimlik Avı/Spam Tespiti  | Diğer  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Virüsler, solucanlar ve Truva atları gibi zararlı yazılımlar genel olarak “<i>kötü amaçlı yazılım</i>” kavramıyla ifade edilmektedir. Siber ortamdaki varlıklar üzerinde kötü amaçlı yazılımların yıkıcı etkisi büyüktür. Bu nedenle kötü amaçlı yazılımları önlemek ve etkilerini hafifletmek için yapay zekâ teknikleri benimsenmektedir.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bir dijital sistemi güvenliği tehdit edici olası olaylardan, ihlallerden ve tehditlerden koruyan sisteme İzinsiz Giriş Tespit Sistemi (<i>intrusion detection system - IDS</i>) adı verilmektedir. IDS geliştirmek için yapay zekâ tabanlı teknikler esneklikleri, uyarlanabilirlikleri, hızlı hesaplamaları ve hızlı öğrenmeleri nedeniyle IDS geliştirmek için uygundur ve diğer teknikleri geride bırakmaktadır.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kimlik avı saldırısı, bir kullanıcının kimlik bilgilerini (bireysel, mali bilgiler, şifreler vb.) ele geçirmeye çalışan bir siber saldırıdır ve internetteki en tehditkâr saldırılardan bir tanesidir. Bu tür problemlerle başa çıkmak için yapay zekâ tabanlı uygulamalar kullanılmaktadır.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hassas verileri kötüye kullanmak için gelişmiş teknikler kullanan ve tespit edilmeden kalan karmaşık siber saldırılar “Gelişmiş Kalıcı Tehdit (Advanced Persistent Threat-APT) kavramıyla ifade edilmektedir. APT saldırılarına karşı koymak için de bilim insanları yapay zekâ tekniklerini önermektedir.</li> </ul> |

Kaynak: Truong vd., 2020:6-15’ten yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 3’te özetlendiği üzere yapay zekâ teknikleri siber güvenliği sağlamak için çeşitli amaçlarda kullanılmaktadır. Ancak bilinmektedir ki yapay zekâyı kullananlar sadece siber güvenlik uzmanları değil aynı zamanda siber saldırganlardır. Siber güvenlik için yapay zekânın oyunun kurallarını değiştirebilecek yetenekleri olsa da (Bansemmer, 2021) yine yapay zekâ destekli yeni nesil siber saldırılar karşısında yetersiz kalabileceği de ifade edilmektedir. Dolayısıyla siber güvenlikte yapay zekâ hem saldırı hem de savunma amacıyla kullanılabilir ve yapay zekâ gelecekte siber saldırılarda daha yoğun kullanılacağı için siber güvenliğin de daha fazla yapay zekâ odaklı hale geleceği ifade edilmektedir (Booker ve Musman, 2020:1). Siber saldırılarda yaşanan artış, yapay zekâ tabanlı siber güvenlik ürünleri pazarındaki büyümeyi hızlandırmıştır. Temmuz 2022 tarihli bir raporda, yapay zekâ tabanlı güvenlik ürünleri küresel pazarının 2021’de 14,9 milyar dolar olduğu ve bu rakamın 2030 yılına kadar 133,8 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir (Violino, 2022).

Yapay zekânın insanlardan daha iyi siber saldırılar düzenlediği test edilmiştir (Dvorsky, 2017) ve zaten önemli bir ulusal güvenlik tehdidi olan siber tehditlere bir de yapay zekâ eklemek, güçlü bir tehdidi daha güçlü hale getirmektedir. Bu nedenle siber güvenlik uzmanları ve yapay zekâ geliştiricilerinin müşterek çalışması ve yapay zekâ destekli siber yetenekler tasarlaması önerilmektedir (Bansemmer, 2021).

Yapay zekâ tekniklerinin siber saldırıların etkinliğini arttırmasına rağmen, günümüz siber saldırganlarının yapay zekâ tekniklerinden geniş ölçüde yararlanmaya başladıklarına dair sınırlı miktarda kanıt vardır. Siber saldırganların kullandığı mevcut saldırı tekniklerinin oldukça etkili olduğu, saldırılara yapay zekâ eklemenin saldırganlar için yeni güçlükler meydana getirebileceği ve siber saldırılara yapay zeka teknikleri entegre etmenin ek uzmanlık gerektirdiği durumları da göz önüne alınırsa, saldırganların yapay zeka tekniklerini neden yaygın kullanmadıkları şaşırtıcı olmayacaktır (Bansemmer, 2021; Dvorsky, 2017). Dolayısıyla siber saldırganların yapay zekâyı kullanmamalarının (veya çok az kullanmalarının) ana nedeni, daha basit araçlarla amaçlarına ulaşabilmeleri nedeniyledir (Bansemmer, 2021).

Günümüzde kullanımı sınırlı da olsa gelecekte siber saldırıları daha yıkıcı hale getirebilecek olan yapay zekâ teknikleri, siber güvenliğin sağlanması için de önemli bir potansiyele sahiptir. Yukarıda da ifade edilen bir yapay zekâ tekniği olan makine öğrenimi, öğrenmeyi hızlı bir şekilde otomatikleştirerek yeni saldırı davranışları da dâhil olmak üzere insanların farkında olmadıkları olayları (bilinmeyen bilinmeyenleri) aramada çok başarılıdır (Efe, 2021:152). Makine öğreniminin, izinsiz giriş tespit sistemlerine (Tablo 3’te belirtilen) uygulanması birçok siber güvenlik tehdidinin engellenmesine yardımcı olmuştur (Bansemmer, 2021).

Siber güvenlik alanında yapay zekâ tekniklerinin yararlarına rağmen, günümüzde ne siber güvenlik uzmanları ne de yapay zekâ tek başına siber güvenliğin sağlanması için yeterli değildir (Chakraborty, 2020:152). Yapay zekâ teknikleri yararlı olmakla birlikte siber güvenlikle ilgili tüm görevlerde (tehdidi belirleme, tehdiye yanıt verme, sistemi koruma ve kurtarma gibi) uygulanmasının zor olduğu kanıtlanmıştır. Bu nedenle yapay zekânın, izinsiz giriş tespiti gibi daha dar ve belirli görevlere uygulanmasının günümüz açısından daha yararlı olduğu ifade edilmektedir (Bansemer, 2021).

Siber tehditlerin (özellikle de devlet destekli olarak kullanılmasının) bir ulusal güvenlik tehdidi olduğu yukarıda izah edilmişti. Daha gelişmiş siber saldırılar yapmak isteyen devletlerin “*yapay zekâ silahlanma yarışına*” girmeleri, devletler açısından yeni ulusal güvenlik risklerine de kapı aralayabilecektir. Ülkelerin ulusal güvenliği için asıl tehlike, yapay zekâda rakiplerinin gerisinde kalması değil, yapay zekâ alanında oluşacak bir yarış algısının ülkeleri güvenli olmayan yapay zekâ sistemlerini konuşlandırmak için aceleye sevk etmesidir. Yapay zekâ yarışını kazanmak isteyen ülkeler rakiplerinin yanı sıra aslında kendilerini de tehlikeye atmaktadır (Scharre, 2019).

Ulusal güvenlik açısından siber güvenliğin oynadığı rolü ve yapay zekânın siber güvenlikteki yerinin izah edilmesinin ardından çalışmanın ikinci bölümünde siber güvenliğin sağlanmasına yönelik bu alanda başı çeken ülke uygulamalarından bazı derslere yer verilecektir.

### 3. SİBER GÜVENLİĞİN SAĞLANMASINA YÖNELİK ÜLKE UYGULAMALARINDAN ÖRNEKLER

Siber güvenlik konusunda dünyanın önde gelen ülkelerinin uygulamalarından belli başlı örnekler şu şekilde sıralanabilir (Bansemer, 2021; Işık vd., 2022; Lynn, 2010; Nye, 2021);

1. Birçok ülke ulusal güvenliğini sağlayabilmek için siber güvenliği öncelik listesinin başına koymaktadır ve siber güvenliğe proaktif (önleyici) bir yaklaşım sergilemektedir. Bunun anlamı, ilgili ülkenin henüz siber saldırılar olmadan önce harekete geçmesi ve siber saldırının yapılmasını önleyecek (*veya yapıldıktan sonra etkisini azaltacak*) tedbirlerin alınmasıdır. Bu nedenle kamu sektörünün siber güvenliğe tahsis edeceği kaynaklar (*maddi kaynak, insan kaynağı, bu alandaki eğitim-öğretim vb.*) büyük önem taşımaktadır.

Mayıs 2022 itibarıyla en son yayınlanan Küresel Siber Güvenlik İndeksinde 1. ve 2. sıralarda yer alan ABD ve İngiltere, siber saldırılara hazırlık konusunda sınıfının en iyisi kabul edilmektedir. Bu iki ülkenin de ortak özelliği, net ve iyi tanımlanmış bir siber güvenlik gündemi ve siber güvenlik stratejisi ile birlikte, siber güvenliği en önemli ulusal savunma önceliği haline getirmeye yönelik güçlü bir kararlılıktır. ABD Başkanı J. Biden, Amerikalıların siber güvenliğini iyileştirmek için Mayıs 2021’de bir başkanlık emri yayınlamış ve siber güvenliğe yönelik kaynak arttırma ihtiyacını vurgulamıştır. Birleşik Krallık ise 2016’da başlatılan Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi’ni desteklemek için yaklaşık 2 milyar sterlinlik kaynak ayırmıştır. Ayrıca Birleşik Krallık’ta kurulan Ulusal Siber Güvenlik Merkezi, siber saldırılarla aktif olarak mücadele etmektedir ve 2020 yılında yaklaşık 1200 örgütün siber saldırılarla başa çıkmasına yardımcı olmuştur.

Siber güvenlik konusuna önem veren ülkelerden bir tanesi de İsrail’dir. Bu ülke siber güvenlik için öncelikle insan kaynağı oluşturmaya odaklanmış ve bu konuya önemli miktarda zaman ve kaynak ayırmıştır. Siber güvenlik eğitimini ortaokulda başlatan İsrail, dünyada lise düzeyinde eğitimde siber güvenliği seçmeli ders olarak okutan tek ülkedir. Buna ek olarak dünya siber güvenlik alanında doktora derecesi alınabilen ilk ülke de İsrail’dir. Tüm bu yatırımlar İsrail’i bir siber güvenlik merkezi haline getirmiştir.

2. Devletler açısından etkili bir siber güvenlik hizmeti sunmanın en önemli başarı faktörü olarak, siber güvenlik stratejinin sadece siber güvenlik alanına odaklanmış özel bir kurum tarafından yürütülmesi gösterilmektedir. Küresel Siber Güvenlik İndeksi’ne göre 131 ülke böyle bir siber güvenlik kurumuna sahiptir. Bu kurum, kritik altyapıları veya diğer herhangi bir devlet kurumunu hedef alan bir siber güvenlik tehdidi durumunda liderliği ele almakta ve devlet içindeki tüm kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır.

Belirtilmesi gereken bir diğer nokta da iyi bir siber güvenliğe sahip devletlerde yukarıda (madde ii) bahsedilen siber güvenlikten sorumlu kurumun, ülkenin Başbakanı ve Cumhurbaşkanı ile doğrudan bir bağlantısının olduğudur. Bu durum, devlet içindeki bürokrasiyi azaltıp kurumun başındaki yöneticinin

doğrudan devletin icra birimine rapor vermesini sağlamakta, aynı zamanda da ilgili devletin siber güvenliğe verdiği önemi göstermektedir.

- Devletler, artan siber tehditler karşısında kamu-özel sektör işbirliğinin en iyi strateji olduğunu kabul etmektedir. Siber güvenlik konusunda kamu ve özel sektör arasında karşılıklı bir bağımlılık vardır. Çünkü devletlerin ulusal siber güvenlik ajansları, siber saldırıları gönüllü olarak raporlaması için özel sektörün işbirliğine bağlıdır.

Özel sektörün yenilikçi kapasitesinden yararlanmak, devletin siber güvenlik alanında yeni kaynaklar edinmesi konusunda önemli iyileştirmeler getirebilecektir. Kamu bürokrasisinin ağır işlemesine nazaran özel sektörün nispeten dinamik yapısından siber güvenlik alanında yararlanmak gerekmektedir. Örneğin ABD Savunma Bakanlığı Pentagon'un, ilk kez finanse edilmesinin ardından yeni bir bilgisayar sistemini işler hale getirmesi ortalama 81 ay sürmektedir. Günümüzün teknoloji devi iPhone ise 24 ayda geliştirilmiştir. Dolayısıyla özel sektörün teknolojideki hızı, bir kamu kurumunun söz konusu teknoloji için bütçe hazırlaması ve bunun için kongreden onay alması için geçen zamandan daha kısadır.

Siber güvenlik alanında yetenek eksikliği bulunan Singapur, kamu ve özel sektör arasında başarılı bir ortaklık örneği sergileyerek bu eksikliğini gidermiştir. Kamudaki yükseköğretim kurumlarının kısa sürede yeterli insan gücünü yetiştiremediğinin bilincinde olan Singapur, özel sektörden siber güvenlik alanında bir eğitim programı talep etmiş ve sonuç olarak kamu sektörü kısa sürede yetenekli siber güvenlik uzmanları kazanmıştır.

- Birleşik Krallık'ta bulunan Küresel Siber Güvenlik Kapasite Merkezi'nin ifadesiyle "*siber güvenlik konusunda devletlerin en önemli başarı faktörlerinden bir tanesi siber güvenliğin insan boyutuna (insanın yetenekleri, eğitimi, düşünce yapısı vb.) odaklanmaktır*". Bu kapsamda ABD Siber Güvenlik ve Altyapı Güvenliği Ajansı (CISA), ülke genelinde siber güvenlik alanında farkındalık oluşturmak için "*Siber Güvenlik Farkındalık Ayı*" kampanyaları düzenlemektedir. Bu kapsamda hazırlanan sosyal medya gönderileri, kısa videolar, blog gönderileri ve e-postalar siber güvenlik alanında farkındalığı arttırmayı hedeflemektedir.
- ABD Savunma Bakanlığı'na bağlı bir kuruluş olan DARPA (*İleri Savunma Araştırma Projeleri Ajansı*)'nın Ocak 2016'da düzenlediği "*Cyber Grand Challenge*" adlı yarışma siber güvenlik açıklarının keşfedilmesi amacıyla düzenlenmiştir ve bu yarışmada keşfedilen güvenlik açıklarının iyileştirilmesine yardımcı olmuştur.
- Devletlerin dikkat etmesi gereken önemli bir husus da devletlerarasında siber ortamda herhangi bir kural oluşturmanın ve bu kuralın uygulanıp uygulanmadığını bilmenin güç olduğudur. Siber ortamda oluşturulan kurallara destek verdiğini beyan eden devletler, aynı zamanda rakiplerine karşı da geniş ölçekli siber saldırılar düzenlemişlerdir. Örneğin 2015 yılının Aralık ayında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, 11 gönüllü üyenin onayıyla bağlayıcı olmayan uluslararası siber normları kabul etmiştir. Bu normların oluşturulmasına yardım eden ve daha sonra yayınlanmasını onaylayan Rusya, aynı ay Ukrayna'daki bir elektrik şebekesine siber saldırı düzenlemiş ve yaklaşık 225 bin kişiyi elektriksiz bırakmıştır. Bu itibarla uzmanlar, siber saldırıların hiç olmayacağını varsaymak yerine yapılan siber saldırılar sonucundaki hasarın miktarına odaklanmak gerektiğini vurgulamaktadır.

#### 4. SONUÇ

Devletin siber ortama taşınmasıyla birlikte, toplumsal hayatın idamesi açısından önem arz eden birçok kamu hizmeti ve bu hizmetlerin altyapıları (elektrik şebekeleri, sağlık ve bankacılık, iletişim ve ulaşım, eğitim, oy verme ve sayım işlemleri, medya, adliye verileri vb.) da siber ortama taşınmıştır. Nasıl ki fiziki ortamda devletin kamu hizmetlerini gerektiği gibi sunabilmesi açısından güvenlik en önemli ihtiyaç ise, devletin sanal ortamda veya sanal ortam vasıtasıyla sunduğu kamu hizmetlerinin gerektiği gibi sunulabilmesi açısından da siber ortamın güvenliği en önemli ihtiyaçtır. Siber ortamın güvenliği ise kısaca "*siber güvenlik*" kavramıyla ifade edilmektedir.

Ulusal güvenliğin sağlanabilmesi noktasında siber güvenlik kritik bir rol oynamaktadır. Siber güvenlik uygulamalarının muhteviyatı teknolojik gelişmelerle uyumlu olarak hızla dönüşmektedir. Birçok yeni teknoloji gibi yapay zeka teknolojisi de siber güvenlik alanında yeni görevler üstlenmektedir. Devletlerin siber ortamda özel sektörden daha fazla veri depolamaları nedeniyle artan veri yığını ve bu veri yığının güvenliğinin sağlanmasında, günümüzün fenomeni olan yapay zekâ teknolojileri kritik bir bileşen haline dönüşmüştür.

Ulusal güvenliğin sağlanması ve kamu düzeninin, huzurunun temini için önemli rol oynayan birçok altyapı (*elektrik şebekeleri, sağlık ve bankacılık sistemi, barajlar, ulaşım, iletişim vb.*) dijitalleşip birbirine bağlandığı için bu altyapılar “kritik altyapı” olarak adlandırılmıştır. Kritik altyapıların komuta kontrol sistemleri siber ortama bağlıdır ve bu nedenle bir ülkenin kritik altyapılarının siber güvenliğinin sağlanması, sosyal ve ekonomik gelişmişliğinin bir göstergesi olduğu gibi, ulusal güvenlik stratejisinin de bir bileşeni haline gelmiştir. Kritik altyapılar gibi toplumsal işleyiş ve kamu hizmetlerinin sunumu açısından siber ortamın arz ettiği önemin farkında olan siber saldırganlar da bu nedenle en önemli hedef olarak kamu sektörünü ve halkı seçmektedirler. Nitekim Avrupa Parlamentosunun 2021 ve 2022 yılları için yaptığı değerlendirmede, siber tehditlerden etkilenen ilk 5 sektör arasında kamu sektörü ilk sırada yer almıştır.

Kritik altyapıların güvenliği aynı zamanda bir ülkenin askeri gücü ve askeri gücün sahaya yansıtılması açısından da önemlidir. Kritik altyapıların dijital ortamda birbirine bağlı oluşu askeri ve sivil altyapı arasındaki ayrımı ortadan kaldırmıştır (*yukarıda ABD ordusunun faaliyetlerinin çoğunlukla sivil altyapıya dayanması örneğinde olduğu gibi*). Günümüzde askeri stratejilerin temel direği olan kritik altyapıların güvende olmaması, askeri gücün sahaya yansıtılmasını kısıtlayabilir ve olası bir çatışmada kritik altyapılar askeri bir hedef haline gelebilir. Siber saldırıların günümüz silahlı çatışmalarının bir parçası olduğu düşünüldüğünde (*Rusya'nın Ukrayna'ya yönelik saldırılarında olduğu gibi*) kritik altyapıların siber güvenliğini sağlamanın (*elbette ki fiziki güvenliğini sağlamakta olduğu gibi*) bir ülke açısından hava savunma sistemi kadar önem arz ettiği söylenebilir.

Siber saldırıların ulusal güvenlik açısından önem arz ettiği en önemli konulardan bir tanesi de toplumdaki “güven” unsuruna verdiği tahribattır. Siber saldırılar yoluyla ülkelerin seçim süreçlerine yapılan müdahaleler demokratik kurumlara ve sürece olan güveni baltalayabilecek; yapılan ar-ge faaliyetlerine siber saldırılar yoluyla izinsiz erişim, yeni keşif ve icatların sağladığı faydalara olan güveni sarsabilecek ve devlet tarafından depolanan verilerin sızdırılması veya siber saldırılar yoluyla ele geçirilmesi, vatandaşların devlete olan güvenini azaltabilecektir. Güven unsurunun ortadan kalkması ise hem devleti hem de toplumu daha zayıf hale getirebilmekte ve dezenformasyonlar karşısında daha savunmasız kılabilir.

Siber güvenlik söz konusu olduğu zaman saldırılar karşısındaki hız ve çeviklik önem arz etmektedir. Günümüzde siber güvenlik personeline bu hız ve çevikliği kazandıracak bir yardımcı vardır: Yapay zekâ. Yapay zekâyı günümüz açısından siber güvenliğe yardımcı bir unsur olarak değerlendirmek en doğru tespit olacaktır. Çünkü siber güvenlik açısından tek başına siber güvenlik uzmanları veya yapay zekâ yeterli değildir. Siber saldırılarda her ne kadar günümüzde olmasa da (*çünkü günümüzde saldırganlar yapay zekâ olmadan da etkili saldırılar yapabilmektedir*) gelecekte yapay zekânın daha çok kullanılacak olması durumunda, siber güvenlikte de yapay zekânın daha yoğun kullanılacağı tahmin edilmektedir.

Siber saldırılar açısından vadettiği potansiyele binaen devletlerin güvenli olmayan bir yapay zekâ yarışına girmeleri ise, hem bu yarışa giren hem de diğer ülkeler açısından bir ulusal güvenlik riski anlamına gelecektir. Güvenlik ve işbirliği yapay zekâ teknolojilerindeki temel düstur olmalıdır çünkü bir güvenlik tehdidi olarak yapay zekâ konusunda yaşanacak bir yarış kimsenin kazanamayacağı bir yarıştır (Scharre, 2019).

Siber güvenlik alanında örnek olarak verilen ülke uygulamaları göz önüne alınarak siber güvenliğin sağlanması konusunda sıralanabilecek bazı öneriler ise şunlardır;

- “Siber güvenlik söz konusu olduğunda hazırlık için en iyi zaman dündür” (Alperovitch, 2022). Bu söz, siber güvenlik alanında kurumların sürekli olarak hazırlıklı olmak ve yeniliği teşvik etmek durumunda oldukları şeklinde yorumlanabilir. Kamu sektörü (devlet) ise genelde hantal işleyen yapısı nedeniyle eleştirilir. Bu açıdan kamu sektörü siber güvenlik alanında yeniliği teşvik etmek adına belirli aralıklarla yarışmalar düzenleyebilir (*yukarıda Cyber Grand Challenge örneğindeki gibi*). Kazananlara hatırı sayılır miktarda ödülleri verileceği bu yarışmalar sayesinde kamu sektörü, siber güvenlik alanındaki açıkların bulunmasına ve güvenliği sağlayıcı yeni tekniklerin geliştirilmesine önyak olabilir (Bansemer, 2021).
- Devlet siber güvenlik alanında özel sektörün yenilikçi kapasitesinden yararlanması da önem taşımaktadır. Yukarıda Singapur örneğinde de bahsedildiği üzere kamu sektörü siber güvenlik alanında özel sektörden örneğin eğitim programları satın alabilir ve bunun karşılığında özel sektöre fon sağlayabilir (Işık vd., 2022).
- Devletin siber güvenlik yeteneğini geliştirmesinin bir yolu da eğitimden geçmektedir. Yukarıda bahsedildiği gibi İsrail, henüz ortaokul seviyesinden itibaren okullarda siber güvenlik eğitimi vermeye başlamıştır. Hindistan’da yapılan bir araştırmada kentlerde yaşayan çocukların %99’unun interneti zayıf şifrelerle kullandığı tespit edilmiştir (Hajoary ve Akhiles, 2020:82). Okul çağından itibaren verilen eğitim sayesinde öğrencilerin siber güvenlik alanındaki farkındalığı arttırabilecektir.

- Siber güvenlik alanındaki eğitim sadece okul çağındaki öğrencilerle sınırlı kalmamalı, toplumun her bir ferdi kapsmalıdır. Yukarıda “*Siber Güvenlik Farkındalık Ayı*” örneğinde de görüldüğü gibi kamu kurumları yılın belirli günlerinde toplumun her kesimine yönelik bilgilendirici faaliyetler (*sosyal medya paylaşımları, kentlerdeki reklam panolarına yapıştırılacak afişler vb.*) yapmalıdır. Örneğin belirli aralıklarla üniversitelerde halka açık ve ücretsiz siber güvenlik konferansları verilebilir ve toplumun her kesimi bu konuda bilinçlendirilebilir.
- Devletin siber güvenlik alanında yaşanacak bir krizle mücadele etmesi için gerçek bir kriz yaşamayı beklenmemelidir. Bu noktada siber tatbikatlar öne çıkmaktadır. Nasıl ki bir yangın tatbikatı olası bir yangın durumunda bir kuruluşun hazırlık durumunu ve hızını ölçmekte ise siber tatbikatlar da aynı amaca hizmet etmektedir. Tatbikat kapsamında siber ortamı kullanan sistemlere (örneğin elektrik şebekesi) yapılacak bir siber saldırı ile saldırganların sisteme nasıl girdikleri, nasıl kontrol altına alınabilecekleri, verdikleri hasarın boyutu gibi konularda bir müdahale ve kurtarma planı geliştirilebilir.

Son olarak belirtilmelidir ki siber saldırıları durdurmanın olanağı yoktur. Siber güvenlikte de amaç zaten saldırıları durdurmak değil bu saldırılara dayanabilecek sistemler oluşturmaktır. Devletin de bütün siber saldırılara karşı etkin bir savunma yapması gerçekçi bir yaklaşım değildir. Bu nedenle bazı siber güvenlik zafiyetleri yaşamayı, devletin siber güvenlikte başarısız olduğu anlamına gelmemelidir. Burada önemli olan husus, günümüz dijital devletin hazırlığı ve gerekli kaynakları zamanında tedarik etmesidir (Eggers, 2016:153). Böylelikle en sofistike siber saldırılarda dahi siber güvenlik korunabilecektir. Siber güvenliğin söz konusu kapasitesini artırmasında yapay zeka hızla en kritik bileşenlerden birisi haline gelmektedir.

## KAYNAKÇA

- ACCENTURE (2022a), “*What is Cybersecurity?*”, **Accenture Corporate Web Page** (E-Article), (tarihsiz), <https://www.accenture.com/au-en/insights/cyber-security-index> (Erişim Tarihi: 10.12.2022).
- ACCENTURE (2022b), “*Cybersecurity for Connected Energy Ecosystems*”, **Accenture Corporate Web Page** (E-Article), (tarihsiz), <https://www.accenture.com/be-en/insights/utilities/cybersecurity-connected-energy> (Erişim Tarihi: 10.12.2022).
- AK, Tarık (2021), “*Yapay Zekâ Teknolojileri, Güvenlik ve Kolluk Kuvvetlerinin Suç Önleme Faaliyetleri*”, **SDE Akademi Dergisi**, S.1(1), ss.120-140.
- ALPEROVITCH, Dimitri (2022), “*How Russia Has Turned Ukraine into a Cyber-Battlefield the Kremlin’s Hackers Are Already Targeting Kyiv*”, **Foreign Affairs** (E-Article), 28 Ocak 2022, <https://www.foreignaffairs.com/articles/russia-fsu/2022-01-28/how-russia-has-turned-ukraine-cyber-battlefield> (Erişim Tarihi: 28.12.2022).
- ARDIELLI, Eva ve ARDIELLI, Jiří (2017), “*Cyber Security in Public Administration of Czech Republic*”, **Sociálno-Ekonomická Revue**, S.15(4), ss.42-50.
- BANSEMER, John (2021), “*Soon, the Hackers Won’t be Human But AI Can Boost Cyber Defenses, too*”, **Foreign Affairs** (E-Article), 10 Aralık 2022, <https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/2021-12-10/soon-hackers-wont-be-human> (Erişim Tarihi: 28.12.2022).
- BOOKER, Lashon B. ve MUSMAN, Scott A. (2020), “*A Model-Based, Decision-Theoretic Perspective on Automated Cyber Response*”, **The AAI-20 Workshop on Artificial Intelligence for Cyber Security (AICS)**, 7-8 Şubat 2020 – New York (US), ss.1-10.
- CAN, Aybike (2022), “*Ulusal Güvenlik Açısından Kritik Altyapı ve Siber Alan: Sivil Hazırlıklılık ve Dirençlilik Perspektifinden Kavramsal Bir İnceleme*”, **Diplomasi ve Strateji Dergisi**, S.3(2), ss.279-311.
- CHAKRABORTY, Anirban (2020), “*Technology to Combat Cyber Attacks by Artificial Intelligence*”, **International Journal of Progressive Research in Science and Engineering**, S.1(3), ss.149-153.
- CHANG, Kenneth (2014), “*Automating Cybersecurity*”, **The New York Times**, 03 Haziran 2014, <https://www.nytimes.com/2014/06/03/science/automating-cybersecurity.html?searchResultPosition=1> (Erişim Tarihi: 04.12.2014).
- CISA (2021), “*Cybersecurity Awareness Month 2021: Do Your Part*”, **CISA Corporate Web Page** (E-Article), <https://www.cisa.gov/sites/default/files/publications/Cybersecurity%20Awareness%20Month%202021%20-%20One%20Pager.pdf> (Erişim Tarihi: 15.11.2021).

- COFFEY, Luke (2019), “*How to Defeat Hybrid Warfare Before it Starts*”, **Defence One**, 21 Ocak 2019, <https://www.defenseone.com/ideas/2019/01/how-defeat-hybrid-warfare-it-starts/154296/> (Erişim Tarihi: 10.12.2019).
- DARICILI, A. Burak ve ÇELİK, Soner (2022), “*National Security 2.0: The Cyber Security of Critical Infrastructure*”, **PERCEPTIONS: Journal of International Affairs**, S.26(2), ss.259-276.
- DVORSKY, George (2017), “*Hackers Have Already Started to Weaponize Artificial Intelligence*”, **Gizmoda Corporate Web Page**, 17 Eylül 2017, <https://gizmodo.com/hackers-have-already-started-to-weaponize-artificial-in-1797688425> (Erişim Tarihi: 14.12.2022).
- EFE, Ahmet (2021), “*Yapay Zekâ Odaklı Siber Risk ve Güvenlik Yönetimi*”, **Uluslararası Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bilgisayar Bilimleri Dergisi**, S.5(2), ss.144-165.
- EGGERS, William D. (2016), “*Government’s Cyber Challenge*”, **Deloitte Review**, S.16, ss.138-155.
- ERDOĞAN, Uğur (2021), “*Dijital Dönüşüm Çağında Dijital Girişimcilik ve Dijital İnovasyon*”, **Girişimcilik ve İnovasyon Araştırmaları: Yeni Trendler ve Dijital Dönüşüm** (Ed. Zekeriya MIZIRAK, Ali KAHRAMAN, Birol MERCAN, Fatih KALECİ), Necmettin Erbakan Üniversitesi Yayınları, Konya, ss.1-26.
- ERDOĞAN, Uğur (2022), “*Lojistikte Dijital Dönüşüm: Akıllı Lojistik*”, **Dijital Dünyanın Kapılarını Aralamak Farklı Bakış Açlarından Dijitalleşme Üzerine Güncel Yazılar** (Ed. Özlem AKGÜN, Meltem DİKTAŞ), Nobel Akademik Yayınları, Ankara, ss.577-603.
- EUROPEAN PARLIAMENT (2023), “*Cybersecurity: Main and Emerging Threats*”, **News European Parliament**, <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20220120STO21428/cybersecurity-main-and-emerging-threats> (Erişim Tarihi: 02.02.2023).
- FADIA, Ankit, NAYFEH, Mahir ve NOBLE, John (2020), “*Follow the Leaders: How Governments Can Combat Intensifying Cybersecurity Risks*”, **McKinsey & Company** (E-Article), 16 Eylül 2020, <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/follow-the-leaders-how-governments-can-combat-intensifying-cybersecurity-risks> (Erişim Tarihi: 15.12.2022).
- FILKENSTEIN, Claire Oakes ve GOVERN, Kevin H. (2015), “*Introduction: Cyber and the Changing Face of War*”, **Faculty Scholarship at Penn Law**, [https://scholarship.law.upenn.edu/faculty\\_scholarship/1566](https://scholarship.law.upenn.edu/faculty_scholarship/1566) (Erişim Tarihi: 30.11.2022).
- FLOURNOY, Michele ve SULMEYER, Michael (2018), “*Battlefield Internet a Plan for Securing Cyberspace*”, **Foreign Affairs**, 14 Ağustos 2018, <https://www.foreignaffairs.com/articles/world/2018-08-14/battlefield-internet> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 25.11.2022).
- GEZİCİ, Hikmet Salahaddin (2022), “*Yapay Zekâ*”, **Kurumsal Bilgi Yönetimi Teknolojik Eğilimler** (Ed. Mustafa KOCAOĞLU, Sefa USTA), Eğitim Yayınevi, Konya, ss.79-99.
- GEZİCİ, Hikmet Salahaddin (2022), “*Yapay Zekâ ve Vergi Yönetimi: Finlandiya Örneği*”, **Vergi Raporu**, S.277, ss.46-66.
- HAJOARY, Pinosh Kumar ve AKHILESH, K. B. (2020), “*Role of Government in Tackling Cyber Security Threat*”, **Smart Technologies: Scope and Applications** (Eds. K. B. Akhilesh, D. P. Möller), Springer Publisher, Singapore, ss.79-96.
- HENNESSEY, Susan (2017), “*Deterring Cyberattacks How to Reduce Vulnerability*”, **Foreign Affairs**, <https://www.foreignaffairs.com/reviews/review-essay/2017-10-16/deterring-cyberattacks> (Erişim Tarihi: 25.11.2022).
- ILVES, Toomas H. (2013), “*Cybersecurity: A View from the Front*”, **The New York Times**, 11 Nisan 2013, <https://www.nytimes.com/2013/04/12/opinion/global/cybersecurity-a-view-from-the-front.html?searchResultPosition=16> (Erişim Tarihi: 15.12.2022).
- IŞIK, Öykü, JELASSI, Tawfik ve KELLER-BIRRER, Valerie (2022), “*Five Lessons of Cybersecurity the Public Sector Can Offer*”, **The European Business Review**, 4 Mayıs 2022, <https://www.europeanbusinessreview.com/five-lessons-of-cybersecurity-the-public-sector-can-offer/> (Erişim Tarihi: 05.12.2022).

- KARASOY, Hasan Alpay (2021), **Kamu Güvenliğinde Yeni Paradigmalar: Hibrit Savaş, Asimetrik Savaş, Vekalet Savaşı, İstihbarat ve Terörle Mücadele**, Nobel Yayınları, Ankara.
- KARASOY, Hasan Alpay (2022), “*Hibrit, Asimetrik ve Vekâlet Savaşları: 2022 Rusya Ukrayna Savaşını Üçlü Sacayağı Üzerinde Bir İnceleme*”, **Medeniyet Araştırmaları Dergisi**, S.7(2), ss.44-56.
- KOCH, Tobias, MOLLER, Dietmar P. ve DEUTSCHMANN, Andreas (2020), “*Smart Technologies as a Threat for Critical Infrastructures*”, **Smart Technologies: Scope and Applications** (Eds. K. B. Akhilesh, D. P. Möller), Springer Publisher, Singapore, ss.275-289.
- KÖKER, Ahmet Emre (2022), “*Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi: Fransa*”, **UPA Strategic Affairs**, S.3(1), ss.42-78.
- KÜÇÜKŞAHİN, Ahmet (2006), “*Güvenlik Bağlamında Risk ve Tehdit Kavramları Arasındaki Farklar Nelerdir ve Nasıl Belirlenmelidir?*”, **Güvenlik Stratejileri Dergisi**, S.2(4), ss.7-41.
- KÜPELİ, Hayrettin (2019), “*Kritik Altyapılar ve Terörizm Tehdidi*”, **Genel Olarak İç Güvenlik Yönetimi** (Ed. T. Avaner, B. Övgün), Gazi Kitabevi Yayını, Ankara, ss.85-110.
- LEE, Martin ve TALOS, Cisco (2022), “*Russia’s War in Ukraine: 3 Cybersecurity Takeaways for Enterprises*”, **Venturebeat** (E-Article), 13 Kasım 2022, <https://venturebeat.com/security/russias-war-in-ukraine-3-cybersecurity-takeaways-for-enterprises/> (Erişim Tarihi: 05.12.2022).
- LEENEN, Louise ve MEYER, Thomas (2019), “*Artificial Intelligence and Big Data Analytics in Support of Cyber Defense*”, **Developments in Information Security and Cybernetic Wars** (Ed. M. Sarfaz), IGI Global Publisher, Pennsylvania (US), ss.42-63.
- LONGLEY, Robert (2021), “*National Security Definition and Examples*”, **Thoughtco** (E-Article), 24 Eylül 2021, <https://www.thoughtco.com/national-security-definition-and-examples-5197450> (Erişim Tarihi: 25.11.2021).
- LYNN, William J. (2010), “*Defending a New Domain the Pentagon’s Cyberstrategy*”, **Foreign Affairs**, 1 Eylül 2010, <https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/2010-09-01/defending-new-domain> (Erişim Tarihi: 02.12.2022).
- LYNN, William J. (2011), “*The Pentagon’s Cyberstrategy, One Year Later*”, **Foreign Affairs**, 28 Eylül 2011, <https://www.foreignaffairs.com/united-states/pentagons-cyberstrategy-one-year-later> (Erişim Tarihi: 10.12.2022).
- NYE, Joseph S. (2021), “*The End of Cyber-Anarchy? How to Build a New Digital Order*”, **Foreign Affairs**, 14 Aralık 2021, <https://www.foreignaffairs.com/articles/russian-federation/2021-12-14/end-cyber-anarchy> (Erişim Tarihi: 02.12.2022).
- ÖZTAŞ, Nail (2014), **Örgüt: Örgüt ve Yönetim Kuramları II**, Otorite Yayınları, Ankara.
- PATTERSON, Nicholas (2022), “*What is Cyber Security and Why is it Important?*”, **Southern New Hampshire University**, 21 Temmuz 2022, <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/stem/what-is-cyber-security> (Erişim Tarihi: 04.12.2022).
- PEARSON, James (2022), “*Russia Downed Satellite Internet in Ukraine -Western Officials*”, **Reuters**, 10 Mayıs 2022, <https://www.reuters.com/world/europe/russia-behind-cyberattack-against-satellite-internet-modems-ukraine-eu-2022-05-10/> (Erişim Tarihi: 30.11.2022).
- PEARSON, James ve BING, Christopher (2022), “*The Cyber War between Ukraine and Russia: An Overview*”, **Reuters**, 10 Mayıs 2022, <https://www.reuters.com/world/europe/factbox-the-cyber-war-between-ukraine-russia-2022-05-10/> (Erişim Tarihi: 30.11.2022).
- RAINER, R. Kelly, PRINCE, Brad, SPLETTSTOESSER-HOGETERP, Ingrid, SANCHEZ-RODRÍGUEZ CRÍSTOBAL, Ebrahimi Sepideh (2020), **Introduction to Information Systems Supporting and Transforming Business**, Wiley Publisher, Canadian, Fifth Canadian Edition.
- REUTERS (2022), “*Montenegro's State Infrastructure Hit By Cyber Attack – Officials*”, **Reuters**, 26 Ağustos 2022, <https://www.reuters.com/world/europe/montenegros-state-infrastructure-hit-by-cyber-attack-officials-2022-08-26/> (Erişim Tarihi: 30.11.2022).
- SCHARRE, Paul (2019), “*Killer Apps the Real Dangers of an AI Arms Race*”, **Foreign Affairs**, 16 Nisan 2019, <https://www.foreignaffairs.com/articles/2019-04-16/killer-apps> (Erişim Tarihi: 04.12.2022).



- SCHNEIDER, Jacquelyn (2021), “A World Without Trust the Insidious Cyberthreat”, **Foreign Affairs**, 14 Aralık 2021, <https://www.foreignaffairs.com/articles/world/2021-12-14/world-without-trust> (Erişim Tarihi: 30.11.2022).
- SHABBIR, Jahanzaib ve ANWER, Tarique (2015), “Artificial Intelligence and its Role in Near Future”, **Journal of Latex Class Files**, S.14(8), ss.1-11.
- SIEBOLD, Sabine (2022), “Cyber as Important as Missile Defences - ex-NATO General”, **Reuters**, 21 Aralık 2022, <https://www.reuters.com/world/cyber-important-missile-defences-ex-nato-general-2022-11-21/> (Erişim Tarihi: 10.12.2022).
- SINGAR, Arjun V. ve AKHILESH, K. B. (2020), “Role of Cyber-Security in Higher Education”, **Smart Technologies: Scope and Applications** (Eds. K. B. Akhilesh, D. P. Möller), Springer Publisher, Singapore, ss.249-264.
- ŞEN, Y. Furkan ve YURTOĞLU, Doğanay (2020), “Teknoloji ve Güvenlik İlişkisi Bağlamında Yapay Zekânın İstihbarat Analizindeki Önemi”, **Güvenlik Çalışmaları Dergisi**, S.22(1), ss.24-48.
- TRUONG, Thanh Cong, DIEP, Quoc Bao ve ZELINKA, Ivan (2020), “Artificial Intelligence in the Cyber Domain: Offense and Defense”, **Symmetry**, S.12(3), ss.1-24.
- ÜNVER, Gül Nazik (2017), “Ulusal Siber Güvenlik Strateji Belgelerinde İnsan Hakları”, **Cyberpolitik Journal**, S.2(4), ss.104-129.
- VIOLINO, Bob (2022), “Artificial Intelligence is Playing a Bigger Role in Cybersecurity, But the Bad Guys May Benefit the Most”, **CNBC**, 18 Eylül 2022, <https://www.cnn.com/2022/09/13/ai-has-bigger-role-in-cybersecurity-but-hackers-may-benefit-the-most.html> (Erişim Tarihi: 05.12.2022).

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme, nihai onay ve sorumluluk – **Y1** ve **Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing, final approval and accountability – A1 and A2.**

# İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyelerinde Bir Araştırma

*Training and Development of Human Resources A Research in Toroslar and Battalgazi District Municipalities*

**Nazlı NALCI ARIBAŞ**

*Dr. Öğr. Üyesi., İnönü Üniversitesi, İİBF,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
nazli.aribas@inonu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-4001-7363>*

Makale Başvuru Tarihi: 07.01.2023

Makale Kabul Tarihi: 19.03.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Gözde UYSAL**

*Doktorant, İnönü Üniversitesi, SBE,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD,  
gosde\_uysal@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1184-878X>*

**Ömer DURAN**

*Doktorant, İnönü Üniversitesi, SBE,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD,  
duranomer@yahoo.com  
<https://orcid.org/0000-0002-9363-4998>*

## ÖZET

*Bir bölgede yaşayan halkın günlük yaşamını doğrudan etkileyen çoğu hizmet belediyeler tarafından sağlanır. Bu nedenle belediyelerin maddi ve gayri maddi varlıkları yeterli olmalı, bunlar uyum içinde, ekonomik, verimli ve etkili çalışmalıdır. Elbette bu örgütlerin amacına ulaşması için bir araya gelen en değerli gayri maddi varlık olan insan kaynağının da gerekli yeterliliğe sahip, motivasyonu, performansı yüksek, elindeki diğer kaynakları doğru kullanabilen kişilerden oluşması gerekir. Bu başarı, eğitim ve geliştirme ile sağlanabilir. Aksi durumda, çalışanlar zaman içerisinde iş yapamaz duruma gelebilirler. Araştırma ilçe belediyelerinde insan kaynaklarının eğitime ve geliştirilmesine odaklanmaktadır. Çalışmanın amacı; Toroslar ve Battalgazi Belediyelerinde eğitim ve geliştirme uygulamalarının niceliğini ve niteliğini anlayabilmektir. Araştırma nitel yaklaşım desenlerinden durum çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Birincil veriyi elde edebilmek için örgütlerin insan kaynakları sorumlularıyla yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, belediyelerin internet sayfalarından ulaşılan dokümanlarla elde edilen ikincil veri ile bulgular desteklenmiştir. Çalışma neticesinde; belediyelerin insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi konusunda bazı faaliyetler gerçekleştirdikleri ancak bunların yeterli seviyede olmadığı görülmüştür.*

## ABSTRACT

*Most services that directly affect the daily lives of people living in a region are provided by municipalities. Therefore, municipalities' tangible and intangible assets should be sufficient, and they should work in harmony, economically, efficiently, and effectively. Surely, human resources, the most valuable intangible asset that comes together for these organizations to achieve their goals, must also consist of people who have the necessary competence, motivation, high performance, and can use other resources correctly. This success can be achieved through training and development. Otherwise, employees may become unable to work over time. The research focuses on the training and development of human resources in district municipalities. The study aims to understand the quantity and quality of training and development practices in Toroslar and Battalgazi Municipalities. The research was carried out with the case study method. In order to obtain the primary data, structured face-to-face interviews were conducted with the human resources officers of the organizations, and the findings were supported by the secondary data obtained through the documents accessed from the websites of the municipalities. As a result of the study, municipalities have carried out some activities in the training and development of human resources, but these are not at a sufficient level.*

### Anahtar Kelimeler:

*İnsan Kaynağı,  
Eğitim,  
Geliştirme,  
Toroslar Belediyesi,  
Battalgazi Belediyesi,*

### Keywords:

*Human Resources,  
Training,  
Development,  
Toroslar Municipality,  
Battalgazi Municipality,*

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** NALCI ARIBAŞ, Nazlı, UYSAL, Gözde ve DURAN, Ömer (2023), “İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(1), ss.189-202, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1230988>

## 1. GİRİŞ

Dünya üzerindeki tüm ülkeler merkezden yönetim ve yerinden yönetimin farklı modelleri ile yapılanmışlardır. Ancak son kırk yıldır yerleşmeye verilen önemin artmasıyla birlikte yerinden yönetimlerin öneminin gittikçe arttığı görülmektedir. Kimi ülkeler siyasi yerinden yönetimi tercih ederek yasama ve yargı yetkisinin de bir kısmını merkezden yerele aktarmışken kimi ülkeler ise idari yerinden yönetimlerini daha güçlü hale getirmişlerdir. Özellikle merkeziyetçi geleneğe sahip üniter devletlerin bunu yaparken oldukça zorlandığı ancak çoğu zaman mecbur kaldığı söylenebilir. Türkiye de bu ülkelerden biridir. Geçmişten gelen güçlü merkeziyetçi yapısına rağmen kuruluş yıllarından bu yana yerel yönetimleri, üniter yapısını da korumaya çalışarak, var etmeye çalışmıştır. Belediyeler yerel yönetimler içerisinde en güçlüleridir. Büyükşehir belediyeleri, il belediyeleri, ilçe belediyeleri ve belde belediyeleri uzun yıllardır buldukları bölge halkına mahalli müşterek hizmetleri sunmaya devam etmektedir. Dünyada hâkim olan görüş, kamu hizmetinin halka en yakın örgüt tarafından verilmesidir. Türk yönetim yapısına bakıldığında halka en yakın işlevsel yerel yönetim örgütünün ilçe belediyeleri olduğu söylenebilir. Köyler hizmet sunumunda yetersiz olmakta, il özel idarelerinin merkeziyetçi yapısı bilinmekte, diğer belediyeler ise halktan uzakta kalmaktadır. Bu nedenle ilçe belediyelerinin verdiği hizmetin kalitesi vatandaşın günlük hayatını doğrudan etkilemektedir. Belediyelerin kapasitelerinin mevcut hizmet alanına uygun olması gerekir. Maddi ve gayri maddi varlıkları yeterli olmalı, bunlar uyum içinde, ekonomik, verimli ve etkili çalışmalıdır. Elbette bu örgütlerin amacına ulaşması için bir araya gelen en değerli gayri maddi varlık olan insan kaynağının da gerekli yeterliliğe sahip, motivasyonu/performansı yüksek ve elindeki diğer kaynakları doğru kullanabilen kişilerden oluşması gerekir.

Örgütlerin misyonlarını yerine getirebilmesi için hem sayı olarak yeterli hem de nitelikli çalışanlara ihtiyacı vardır. İşe alım sürecinde yapılan testler, sınavlar, mülakatlar iş gereklerini yerine getirebilmek için bilgi, beceri ve kapasiteye sahip çalışanların işe alınmasını sağlar. Peki ya sonra? Bilim ve teknolojinin bu kadar hızla ilerlediği, dünyanın hızla değiştiği, nüfusun hızla arttığı, ihtiyaçların sürekli çeşitlendiği, yapılacak işlerin sürekli şekil değiştirdiği bir dönemde çalışanların işe alındıkları gibi kalmaları mümkün değildir. Kaldı ki iş hayatından önce öğrenilenlerin kimi zaman yanlış kimi zaman eksik olabildiği ve çoğu zaman öğrenilen teorik bilgilerin iş hayatının pratiklerine uyum sağlamadığı bilinmektedir (Aydın, 2021). Bu durumda örgütlerin misyonlarını yerine getirebilmesi ve vizyonlarına uygun ilerleyebilmesi için çalışanlara yatırım yapması gerekir. Teknolojik gelişmeler, mevzuat değişiklikleri, değişen dünya görüşleri, değişen iş yapma biçimleri çalışanlara öğretilmelidir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler hemen aktarılmalı çalışanların çağın gerisinde kalmasına müsaade edilmemelidir. Bu da ancak eğitim ve geliştirme ile doğru bir şekilde yerine getirilebilir.

Bu araştırmada, yer yönünden yerinden yönetim örgütlerinden biri olan ilçe belediyelerinde çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi amacıyla yürütülen faaliyetlerin incelenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma bu özelliği ile alana katkı sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme hem örgütün üst yönetimi hem de insan kaynakları tarafından gerçekleştirilen birtakım faaliyetlerden oluşur. Eğitim mevcut işin layıkıyla yapılabilmesi için gerekli iken geliştirme özellikle yönetici yetiştirmek için gerçekleştirilen ileriye dönük uygulamalardır. Araştırmada, Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri eğitim ve geliştirme kapsamında incelenmiştir. Çalışma yönteminin açıklanması, kavramların tanımları ve ilişkilendirilmesi ile başlamakta bulguların aktarılması ile devam etmektedir. Bulgular Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri’nde İnsan Kaynağının Eğitimi, Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri’nde İnsan Kaynağının Geliştirilmesi başlığıyla iki temaya ayrılmıştır. Bu temalar ise kendi içerisinde sırasıyla yedi ve üç kategoriye paylaştırılmıştır. Birinci kategorinin temaları; Eğitim İhtiyacının Analizi, Eğitimlerin İçeriği, Eğitici Seçimi, Eğitim Yöntemi, Eğitimlere Katılım, Diğer Örgütlerle İş Birliği, Eğitimlerin Verimliliği ve Etkililiği, ikinci kategorinin temaları; Yönetici Yetiştirme, Kişisel Gelişim Eğitimleri, İl Dışı ve Yurt Dışı Eğitimlerdir. Çalışma değerlendirme, öneriler ve sonuç bölümleri ile devam etmektedir.

## 2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL YAPISI

Bu bölümde araştırmada kullanılan “*örgütün en önemli kaynağı: insan*”, “*örgütü geleceğe taşıyan kavramlar: Eğitim ve Geliştirme*”, “*hizmette halka yakın örgüt: ilçe belediyesi*” ile “*ilçe belediyelerinde örgütlenme ve insan kaynağı*” kavramları sırasıyla ele alınacaktır.

### 2.1. Örgütün En Önemli Kaynağı: İnsan

Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için maddi ve gayri maddi varlıklara ihtiyaç duyarlar. Bu varlıkları bir araya getirip doğru yöneterek hayatta kalabilir ve ilerleyebilirler. Örgütlerin gayri maddi varlıkları arasında olan insan kaynağı (Noe, 2009); örgüte, bilgisini, becerisini, tecrübesini, yeteneğini, yaratıcılığını getiren bireydir. Aslında insan kaynağı bireylerin tek tek getirdiklerinin birleşmesiyle oluşur. Örgütün diğer kaynaklarını kullanarak ortaya ürün, hizmet veya düşünce çıkaran insandır. İnsan kaynağının yeterliliği, motivasyonu ve elinde bulunan diğer kaynakların kapasitesi örgütün başarısını belirler.

İnsan kaynağını maliyet değil varlık olarak değerlendirmek gerekir. İnsan kaynağı örgütün stratejik hedefine ulaşmasında önemli bir varlıktır. Bu varlığın doğru yönetilebilmesi de en az kendisi kadar önemlidir. İnsan kaynağının nicelik ve nitelik olarak nasıl olması gerektiği doğru planlanmalıdır. İnsan kaynağının yönetimini gerçekleştiren departmanlar, işe alım, ücretler, özlük hakları, izin günleri gibi konuların yanında motivasyon, bağlılık, kimlik, performans gibi tutum ve davranışlardan da sorumludur.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve büyümeleri yalnızca yeni teknolojik, ekonomik ve tüketim koşullarına uyum sağlama hızlarına değil aynı zamanda insan kaynaklarının gelişim düzeyine de bağlıdır (Kriemadis ve Kourtesopoulou, 2008:32).

### 2.2. Örgütü Geleceğe Taşıyan Kavramlar: Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları birimlerinin üstlendiği en önemli faktörlerden biri olan eğitim ve geliştirme kurum veya kuruluşların amaçlarını gerçekleştirmede stratejik öneme sahiptir. İkisinin de birbirini tamamlayan kavramlar olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2011:125). Eğitim ve geliştirme çalışanın mevcut performansını daha iyi bir noktaya taşımak için yapılan eylemlerdir (Akgemci ve Koçyiğit, 2013:18; Mondy, 2017)). Eğitim çalışanın işin gereklerini yerine getirebilmesi için bilgi ve becerisini artırır. Kısa dönem faaliyetlerinden oluşur. Gelişme ise uzun dönemli bir faaliyettir. İşin gerekleri dışında kişisel gelişimin de sağlandığı, yöneticiler için kavramsal ve teorik bilginin verildiği sistematik ve organize bir süreçtir. Gelişme, bireylerin sadece bilgi ve becerilerini değil tutum ve davranışlarını da değiştirmeyi ister. Örgüt için eğitim ve geliştirme neden önemlidir sorusuna şu şekilde yanıt verilebilir (IGNOU, 2017:34);

- Örgüt çalışanlarının verimliliğini arttırmaya yardımcı olur.
- İnsan kaynakları kullanımını optimize eder.
- Kurumsal hedeflere olduğu kadar çalışanların bireysel hedeflerine ulaşılmasına da yardımcı olur.
- Takım çalışması, takım ruhu ve takımlar arası iş birliği duygusunun aşılmasına yardımcı olur.
- Çalışanlara öğrenme hevesini aşılar.
- Örgüt kültürünün etkinliğini artırır. Öğrenme kültürünün oluşturulmasına yardımcı olur.
- İş ve iş yaşamının kalitesini artırır.
- Örgüt hakkında olumlu algı ve duygu oluşumuna yardımcı olur.
- Çalışanların moralinin iyileştirilmesine katkı sağlar.
- Liderlik becerilerinin, motivasyonun, başarılı çalışanların ve yöneticilerin genellikle sergilediği diğer yönlerin geliştirilmesine yardımcı olur.

Eğitim ve geliştirme genellikle özel sektör tarafından daha istekli uygulanır. Ancak tüm kamu örgütleri için önemliyken vatandaşın günlük hayatını doğrudan etkileyen beledi hizmetleri sunan örgütler için daha da önemlidir.

### 2.3. Hizmette Halka Yakın Örgüt: İlçe Belediyesi

1949 yılında kabul edilen İl İdaresi Kanunu'na göre Türkiye, merkezi idare kuruluşu bakımından coğrafya durumuna, iktisadi şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre illere; iller de ilçelere bölünmüştür. Türkiye'de 81 il ve 922 ilçe vardır. En küçük mülki idare birimi olan ilçelerin kurulması veya kaldırılması kanun ile olabilir.

Yerel yönetimler, kamuda huzur ve esenliğin sağlanması ile demokratik bir yönetimin pekişmesi adına Türk kamu yönetimi içerisinde büyük bir öneme sahiptir (Mecek ve Atmaca, 2020:2084). Yerel yönetimler içerisinde önemli bir yere sahip belediye ise bir bölgede yaşayan vatandaşın mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş yerel yönetimdir. Türkiye'de belediyeler, büyükşehir, il, ilçe ve belde belediyeleri olarak ayrılabilir. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 4. maddesine göre; il ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur ve belediye tüzel kişiliğini kazanmak isteyen yerleşim yerinin nüfusunun 5000 ve üzerinde olması gerekir. Türkiye'de 30 tane büyükşehir, 51 tane il, 388 tane belde, 922 tane ilçe belediyesi vardır. İlçe belediyelerinin 519'u büyükşehirler içerisinde iken 403 tanesi diğer illerin sınırları içerisinde (İçişleri Bakanlığı, 2022). Başta 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu olmak üzere birçok düzenleme ilçe belediyelerini doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendirmektedir.

İlçe belediyeleri vatandaşa beledi hizmetler sunan en yakın örgüt olması nedeniyle idari ve mali özerklik her ne kadar yasal olarak mevzuatımıza girmiş olsa da, özellikle 30 büyükşehirde yer alan ilçe belediyelerinde idari ve mali özerkliğin yeterince tesis edilemediği, bu belediyelerin büyükşehir belediyeleri altında adeta ikinci bir vesayet makamının denetimi altına sokulduğu, bu durumun yeni büyükşehir belediyelerinin kurulması ve sınırlarının il mülki sınırları ile eşitlenmesi sonucunda yeni büyükşehir ilçe belediyelerini de kapsayacak şekilde yaygınlaştırıldığı görülmektedir (Alıcı, 2013:149). Karar organları seçmenler tarafından oluşturulsa da ilçe belediyelerinin idari ve mali özerklik konusunda geride kaldıkları söylenebilir. Belediyelerin, beledi hizmetlerden sayılan altyapı yatırımları, kültürel, ticari ve sanayi faaliyetleri yerine getirirken insan kaynağı yönünden de güçlü olmaları gerekmektedir (Söylemez, 2013:397).

### 2.4. İlçe Belediyelerinde Örgütlenme ve İnsan Kaynağı

İlçe belediyesinin organları belediye meclisi, belediye başkanı ve belediye encümenidir. Karar organı olan meclis ve temsil organı olan belediye başkanı seçim ile iş başına gelir. Encümen ise hem seçilmişlerden hem de belediyenin sürekli personelinden oluşur.

5393 sayılı Kanun'a göre belediye teşkilâtı, norm kadroya uygun olarak yazı işleri, malî hizmetler, fen işleri ve zabıta birimlerinden oluşur. Beldenin nüfusu, fizikî ve coğrafî yapısı, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak, norm kadro ilke ve standartlarına uygun olarak gerektiğinde sağlık, itfaiye, imar, insan kaynakları, hukuk işleri ve ihtiyaca göre diğer birimler oluşturulabilir. Bu birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi belediye meclisinin kararıyla olur.

Belediye personeli, belediye başkanı tarafından atanır. Belediye personeli memur, işçi ve sözleşmeli personel kadrolarında istihdam edilebilir. Belediye ve bağlı kuruluşlarında, norm kadroya uygun olarak çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, ekonomi, bilişim ve iletişim, plânlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve danışmanlık alanlarında avukat, mimar, mühendis, şehir ve bölge plâncısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personel yıllık sözleşme ile çalıştırılabilir. Bunun yanında avukat, mimar, mühendis (inşaat mühendisi ve harita mühendisi olmak kaydıyla) ve veteriner kadrosu bulunmayan veya işlerin azlığı nedeniyle bu unvanlarda kadrolu personel istihdamına ihtiyaç duyulmayan belediyelerde, bu hizmetlerin yürütülmesi amacıyla, haftanın ya da ayın belirli gün veya saatlerinde kısmi zamanlı olarak sözleşme ile personel çalıştırılabilir.

#### 2.4.1. Toroslar Belediyesi'nin Örgüt ve İnsan Kaynağı Yapısı

1993 yılında Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin alt kademe belediyesi olarak kurulan Toroslar Belediyesi 2008 yılında ilçe belediyesi statüsünü kazanmıştır. Hizmet verilen nüfus yaklaşık 310.000'dir. Hizmet alanında 67 mahalle bulunmaktadır. Belediye başkanı ve beş başkan yardımcısına bağlı 29 müdürlükten oluşan bir teşkilat yapısı vardır. Araştırmanın yapıldığı dönemde toplam personel sayısı 934'dür. Bunların %85'i erkek, %15'i kadındır. Personelin eğitim durumuna bakıldığında (Tablo 1) belediyelerde mavi yakalı çalışanların fazla olması

nedeniyle ağırlıklı olarak ilkokul ve lise mezunu bulunduğunu, onları lisans ve ön lisans mezunlarının takip ettiği görülmektedir. Yine Tablo 1’de şirket personeli olan çalışan sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Bunlar belediye iktisadi teşekküllerinde çalışan işçilerdir. En fazla işçi alımı temizlik işleri müdürlüğüne yapılmaktadır.

**Tablo 1.** Toroslar Belediyesi Personelinin Kadro ve Eğitim Durumu

| Öğrenim Durumu  | Memur | İşçi | Sözleşmeli Personel | Şirket Personeli | Toplam     |
|-----------------|-------|------|---------------------|------------------|------------|
| Yüksek Lisans   | 3     | 1    | -                   | 4                | 8          |
| Lisans          | 82    | 2    | 8                   | 60               | 152        |
| Ön lisans       | 30    | 6    | -                   | 53               | 89         |
| Lise            | 59    | 25   | -                   | 198              | 282        |
| İlkokul         | 4     | 39   | -                   | 340              | 383        |
| Okuryazar       | -     | 6    | -                   | 2                | 8          |
| Okuryazar değil | -     | -    | -                   | 1                | 1          |
| Toplam          | 78    | 79   | 8                   | 658              | <b>923</b> |

Kaynak: Toroslar Belediyesi 2021 yılı Faaliyet Raporu

#### 2.4.2. Battalgazi Belediyesi’nin Örgüt ve İnsan Kaynağı Yapısı

Malatya Büyükşehir Belediyesi’nin en büyük ikinci ilçe belediyesi olan Battalgazi Belediyesi’nin tarihi oldukça eskiye dayanmakla birlikte 1987 yılında ilçe olmuştur. Ancak belde de yerel yönetimin kurulması daha eskiye dayanmaktadır. Battalgazi Belediyesi, 102 mahallede oturan yaklaşık 305.000 kişiye belediye hizmet götürmektedir. **K2**, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında personel verilerini paylaşmak istemese de bilgilerin bir kısmına faaliyet raporundan ulaşılmıştır. Teşkilat, belediye başkanı ve dört başkan yardımcısına bağlı 22 müdürlükten oluşmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde toplam personel sayısı 894’tür. İşçilerin %100’ü, memurların ise %90’ı erkektir. Tablo 2’de şirket personeli olan çalışan sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak faaliyet raporunda bu çalışanların eğitim durumu veya cinsiyetleri hakkında bilgiye ulaşılamamıştır.

**Tablo 2.** Battalgazi Belediyesi Personelinin Kadro ve Eğitim Durumu

| Öğrenim Durumu  | Memur | İşçi | Sözleşmeli Personel | Şirket Personeli | Toplam     |
|-----------------|-------|------|---------------------|------------------|------------|
| Yüksek Lisans   | 6     | -    |                     |                  |            |
| Lisans          | 44    | -    |                     |                  |            |
| Ön lisans       | 17    | 2    |                     |                  |            |
| Lise            | 23    | 17   |                     |                  |            |
| Ortaokul        | 5     | 20   |                     |                  |            |
| İlkokul         | -     | -    |                     |                  |            |
| Okuryazar       | -     | -    |                     |                  |            |
| Okuryazar değil | -     | -    |                     |                  |            |
| Toplam          | 95    | 39   | 1                   | 754              | <b>894</b> |

Kaynak: Battalgazi Belediyesi 2021 Yılı Faaliyet Raporu

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu alan araştırmasının başlangıç noktasını “Belediyelerde insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetleri nasıl gerçekleştirilmektedir?” sorusu oluşturmaktadır. Hızla değişen dünyada mevcut çalışanın bilgi, beceri ve kapasitesinin artırılması örgütün üretiminin devamı için bu kadar önemliyken kamu hizmetinin sunulmasında halka en yakın örgüt olan ilçe belediyelerinin bu konudaki uygulamaları merak edilmektedir.

Elbette tüm belediyelerin bir araştırmada incelenmesi mümkün değildir. Bu nedenle derinlemesine bilgi edinmek için araştırma, nitel yaklaşım desenlerinden durum çalışması (örnek olay) ile gerçekleştirilmiştir. Model olarak bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır (Yin, 1984). Örnek olay seçiminde öncelikle hizmette halka en yakın örgütler olan ilçe belediyelerine yoğunlaşmış ve Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyelerinin insan kaynaklarını eğitme ve geliştirme faaliyetleri seçilmiştir. Her iki belediye de büyükşehirlerin kent merkezinde yer alan ilçe belediyeleridir. İlçelerin yapıları benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte araştırma görüşme yöntemi ile gerçekleştirildiğinden örnek belediyelerin araştırmacıların ikamet ettikleri yere yakın olması başka bir belirleyici olmuştur. Araştırma nitel yaklaşım ile gerçekleştirildiği için bulguları genelleme amacı yoktur. Sadece seçilen iki belediyeyi karşılaştırmalı olarak ele almaktadır. Daha önce yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak genel durum hakkında konuşulabilir.

Örnek olay araştırılan olgu, durum ya da olayın “*kendi koşulları içerisinde detaylı bir şekilde*” incelenmesidir (Deveci ve Deveci, 2018:127). Bu desende görüşme, gözlem, doküman veya anket yöntemleri veri toplamak için tercih edilebilir. Bu araştırmanın verileri yapılandırılmış yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak araştırmacılar tarafından hazırlanmış yapılandırılmış bir görüşme formu (EK 1) ile toplanmış, aynı zamanda belediyelerin internet sitelerinden elde edilen dokümanlarla desteklenmiştir. Görüşmeler Toroslar Belediyesi insan kaynakları sorumlusu **K1** ve Battalgazi Belediyesi insan kaynakları sorumlusu **K2** ile kendi makamlarında gerçekleştirilmiştir. Verilerin tamamlanabilmesi veya doğrulanabilmesi için her bir katılımcı ile birden fazla görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırma gerçekleştirilmeden önce İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Etik Kurulu Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu’ndan 2021/21-4 sayılı izin belgesi alınmıştır. Bununla birlikte katılımcılar araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarını gösteren gönüllü onam formu imzalamışlardır.

Elde edilen veri, betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Betimsel analizde veri önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlanır (Karataş, 2017:78). Araştırmanın temaları ve kategorileri şöyledir;

#### **Tema 1:** Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyelerinde İnsan Kaynağının Eğitimi

- Eğitim İhtiyacının Analizi
- Eğitimlerin İçeriği
- Eğitici Seçimi
- Eğitim Yöntemi
- Eğitimlere Katılım
- Diğer Örgütlerle İş Birliği
- Eğitimlerin Verimliliği ve Etkililiği

#### **Tema 2:** Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyelerinde İnsan Kaynağının Geliştirilmesi

- Yönetici Yetiştirme
- Kişisel Gelişim Eğitimleri
- İl Dışı ve Yurt Dışı Eğitimler

## **4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Bu bölümde Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri’nde insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi araştırmasının bulguları paylaşılmıştır. Söz konusu bulgular iki ayrı tema olarak değerlendirilecektir. Birinci tema kendi içerisinde 7, ikinci tema ise yine kendi içerisinde 3 kategoriye ayrılmıştır.

#### **Tema 1.** Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri’nde İnsan Kaynağının Eğitimi

Toroslar belediyesinin insan kaynakları ve eğitim müdürlüğünün belirlediği personel eğitim politikası ve stratejileri şu şekildedir;

- Eğitimlerin sürekli olması,

- İlgili amirin sorumluluğunda çalışan personelin geliştirilmesinden ve eğitime tabi tutulmasından sorumlu olmak,
- Eğitimlerin Toroslar Belediyesi'nin ihtiyaç ve amaçları dikkate alınarak hazırlanacak plan ve programlara dayandırılması,
- Eğitime tabi tutulan personelin eğitime gönderilme amacına ve eğitim sonucu kazandığı niteliklere uygun görevlerde istihdam edilmesi,
- Eğitimlerle kurumsal aidiyet duygusunu geliştirmektir.

Toroslar Belediyesi'nden **K1**, eğitim politikalarının aynı zamanda insan ilişkileri üzerine olduğunu belirtmiştir. *“Belediye hizmet odaklıdır, vatandaş odaklıdır. Vatandaşın hizmetini yerine getirmeye çalışır. Dolayısıyla vatandaşla iç içedir. Oransal olarak farklılık gösterse de çalışan personellerin asli görevi vatandaşa hizmet odaklı olduğundan hizmet içi eğitimin asıl hedefi vatandaşla olan ilişkilidir”*

Battalgazi Belediyesi'nde görüşülen **K2** ise eğitim politikalarını şöyle dile getirmiştir;

*“Kurumumuz, elemanlarına kendilerini geliştirmek ve işleriyle ilgili bilgi ve becerilerini artırmak üzere gereken kaynak ve tesise erişim imkânı sağlar. Kurumumuzun hedeflerine erişmesine katkı yapmaya yönelik olarak elemanların bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmeleri, kendi kariyer gelişimlerini aktif olarak düzenlemeleri, bireyi güçlendiren, aynı zamanda takım ruhunu ve ortak misyona sahip çıkma duygusunu yücelten eğitim ve uygulamalara katılmaları kurumumuzun gelişme stratejisinin önemli bir ayağı olup eğitim politikamız bu yönde işlemektedir”*

### **Kategori 1: Eğitim İhtiyacının Analizi**

Toroslar Belediyesi'nde belirli bir eğitim takvimi olmamakla birlikte birimlerin eğitim taleplerine göre süreç işlemektedir. Battalgazi Belediyesi'nde eğitim takvimi her sene başında ilgili tüm müdürlüklerin ihtiyaç analizi yapılarak hazırlanmaktadır. Müdürlüklerin ihtiyacı doğrultusunda verilecek olan hizmet içi eğitimlerin cari yıl içinde hangi ay içerisinde, kaç saat verileceği ve eğitim yeri İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğünce belirlenip, ilgili takvim işletilmektedir.

### **Kategori 2: Eğitimlerin İçeriği**

Toroslar Belediyesi'nde yeni katılan personele eğitim verilmektedir. Bu konuda **K1**'in yapmış olduğu açıklama şu şekildedir;

*“İlk defa işe alınmış biri için eğitim konusunda dışarıdan yardım alınmaz. Alınan kişinin eğitimini veren ilgili müdürdür. Örneğin fen işleri müdürlüğüne atanan bir kişinin eğitimini veren fen işleri amiridir. Kişi direk göreve başlamaz. İşin zorluk derecesine göre en fazla 3 aya kadar başka bir personelle birlikte çalışmaya devam eder”*

Göreve yeni başlayanlara verilen eğitimlerin içeriği ise personelin yapacağı işe göre değişkenlik göstermektedir. Öncelikle atandığı müdürlüğün genel görevleri hakkında bilgi verilir. Sonrasında ise işe başlayacağı birim hakkında eğitim görür. Bunun dışında Toroslar Belediyesi'nde yıl içerisinde verilen eğitimler Tablo 3'de görülmektedir. Bu eğitimler çoğu zaman diğer kurumlarla iş birliği yapılarak verilmiştir. Mevzuat eğitimleri ve teknik eğitimler ağırlıklı olmakla birlikte *“renklerle iletişim”* ve *“takım ruhu”* gibi performansı artırıcı eğitimler de verildiği görülmektedir.



**Tablo 3.** 2021 Yılı İçerisinde Toroslar Belediyesi'nde Verilen Eğitimler

| Eğitim Yeri   | Eğitimin Konusu  | Katılımcı Sayısı |
|---|--|------------------|
| Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)   | Taşınır Mal Yönetmeliği  | 14               |
| Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)   | Faaliyet Raporu Hazırlama ve Kesin Hesap   | 25               |
| Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü                   | Erişebilirlik Atölyeleri- Kaldırımlar  | 3                |
| Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)   | Mahalli İdarelerdeki Personel Konusunda Sayıştay Raporlarındaki Bulgular                                 | 2                |
| Mersin İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü  | Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı Toplantısı   | 1                |
| Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)   | Belediye Memurları İntibak İşlemleri   | 4                |
| Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)   | Muhtasar ve Prim Hizmet Beyannamesi  | 4                |
| Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)   | AFAD- AFET Farkındalık Eğitimi   | 2                |
| Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)   | Belediye ile Belediye Şirketleri Arasındaki İlişki   | 1                |
| Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)   | Renklerle İletişim   | 1                |
| Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)   | Belediyelerin Vergisel Yükümlülük ve Sorumlulukları  | 1                |
| Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)   | Stratejik Yönetim  | 1                |
| Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)   | Takım Ruhu   | 1                |
| Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)   | Yönetim Becerileri ve Motivasyon   | 1                |
| Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)   | Algı Yönetimi  | 2                |
| Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)   | İş Sağlığı ve Güvenliği  | 6                |
| Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)   | Risk Değerlendirmesi 1. Seviye   | 3                |
| Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)   | Belediye Personeli Hizmet Birleştirme İşlemleri  | 4                |
| Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)   | Devlet Memurları Disiplin İşlemleri  | 7                |
| Türkiye Belediyeler Birliği (Uzaktan)   | Uluslararası Katılımlı Acil Durum ve Tahliye Planları ile Sistemlerin Erişebilirliği Çevrimiçi Çalıştayı | 1                |
| Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)   | Belediye Personellerinin Mali Hakları  | 8                |
| İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü   | Afet Farkındalık Eğitimci Eğitimi  | 7                |
| Türkiye Belediyeler Birliği (Yerinde)   | AHH Tanıtım Toplantısı   | 3                |
| Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı  | Çevrimiçi Erişebilirlik Atölyeleri: Belediye Engelli Hizmetleri Birimleri                                | 2                |
| Türkiye Belediyeler Birliği (Yerinde)   | Belediye Hukukçuları Eğitim ve Çalışma Toplantısı  | 1                |
| Adana Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurulu Müdürlüğü   | 432 Nolu Kurul Toplantısı  | 1                |
| Türkiye Belediyeler Birliği   | Hukuk Görevlileri Toplantısı   | 1                |
| Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü  | Telif Hakları Eğitimi  | 1                |
| Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü  | Yerel Bilgi Eğitimi  | 2                |
| Çukurova Belediyeler Birliği (Zoom)   | Elektronik Belge Yönetim Sistemi   | -                |
| Çukurova Belediyeler Birliği (Yunus Emre Kültür Merkezi)  | Giderlerin Muhasebeleştirilmesi, Örnek ve Ekler, Yıl Sonu Kapanış İşlemler                               | 40               |
| Seyhan Belediye Başkanlığı-Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Çevre Mühendisliği Bölümü | İklim Değişikliği Gölgesinde Sürdürülebilir Atık ve Gıda Yönetimi  | 3                |
| Mersin Valiliği Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Bürosu  | Proje Döngüsü Eğitimi  | 1                |
|   | <b>Toplam Katılımcı</b>  | <b>154</b>       |

Kaynak: Yüz yüze görüşme verileri

Battalgazi Belediyesi'nde işe yeni başlayan personelin diğer çalışanlarla tanıştırılması, kurum içerisindeki bölümler ve uygulamalar hakkında bilgi verilmesi gibi işlemler uyum sürecinde gerçekleştirilir ve personelin örgüte hızlı bir şekilde adapte olması sağlanır. Eğitimler bir takvim doğrultusunda verilmekte olup, konu ve içerik, talebi yapan müdürlüğün ihtiyacına binaen belirlenmektedir. Eğitimler genelde mevzuat eğitimleri ve kişisel gelişim eğitimlerini kapsamaktadır. Bunun dışında Battalgazi Belediyesinde verilen eğitimlerin içeriği konusunda yeterli bilgi alınamamıştır.

### ***Kategori 3: Eğitici Seçimi***

Bu tema doğrultusunda insan kaynakları yöneticisine eğitimin kimler tarafından verildiği, eğitici personel istihdamının varlığı ve kimin verdiği eğitimlerin daha verimli olduğuna dair sorular yöneltilmiştir. Toroslar Belediyesi'nde eğitim veren kişilerin ayrı bir unvanı bulunmamaktadır. Örneğin; ihaleli işler ile ilgili bir eğitim olduğunda ihaleli işler ile ilgili yetkili kişi eğitim vermektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile ilgili bir eğitim söz konusu olduğunda ilgili müdürlük hangisi ise eğitimi o vermektedir. Genel bir eğitim verilecekse alanında uzman kişi talep edilmektedir. **K1**, alanında uzman olan müdürlerin verdiği eğitimlerin daha verimli olduğunu ifade etmiştir. Sebebi ise amirlerin hem tecrübeli hem de konuya hâkim olmasıdır. **K1**, yönetmeliği uygulamanın kolay olduğunu fakat yönetmeliğin vatandaşa tezahürünün yani personelin yönetmeliği uygulama biçiminin oldukça önemli olduğunu dile getirmiştir. Bu minvalde düşünüldüğünde vatandaşla bire bir muhatap olarak daha önce bu işi yapmış olan birinin verdiği eğitim daha verimli olmaktadır. Böylece uygulamada karşılaşılan sorunlar da eğitime aktarılmaktadır.

Battalgazi Belediyesi'nde ise eğitimler dışarıdan hizmet alımı yöntemiyle veya bağlı birliklerle yapılan protokoller çerçevesinde alanında uzman eğitimciler tarafından verilmektedir.

### ***Kategori 4: Eğitim Yöntemi***

Tablo 3'ün ilk sütununda Toroslar Belediyesi'nde eğitimlerin yeri görülmektedir. Belediye kurum binalarında veya çevrimiçi platformlarda geleneksel eğitim yöntemlerinden olan konferans modelini tercih etmektedir. Kimi zaman yüz yüze kimi zaman çevrimiçi verilen bu eğitimler eğiticinin aktif, katılımcının ise daha pasif olduğu eğitimlerdir.

Battalgazi Belediyesi'nde de aynı şekilde çevrimiçi veya yüz yüze eğitimler konferans yöntemiyle verilmektedir. Konferans yöntemi daha az maliyetli olması ve aynı anda geniş katılımcılara ulaşılabilmesi nedeniyle tercih edilmektedir.

### ***Kategori 5: Eğitimlere Katılım***

Toroslar Belediyesi'nde eğitimlere katılım düzeyinin verilen eğitimin durumuna göre farklılık gösterdiğini ifade eden **K1**, "çevik belediyecilik" ile ilgili eğitimin zorunlu olduğunu ifade etmiştir. Eğitime katılım ile alakalı süreç şu şekilde ilerlemektedir. İlgili müdürlüklere yazı gönderilmekte ve eğitime kimin katılacağı belirlenmektedir. İşlerin aksamaması için ilgili müdürlükteki bütün personel aynı anda eğitim alması olanaksızdır. Nitekim Tablo 3'de yer alan eğitimlerde de görüldüğü üzere zorunlu eğitim olmadığı sürece katılım sınırlı sayıdaki personelle gerçekleştirilmektedir. Eğitime katılan personellere Toroslar Belediyesi herhangi bir ödüllendirme yapmamaktadır. **K1**'in, bu konuya yönelik beyanı şu şekildedir;

*"Belediye olarak çoğu personel eğitimlere katılmak istiyor. Fakat iş yükünden dolayı bu pek mümkün görünmemektedir. Pandemiden dolayı birçok eğitim de yapılmadı. Genel olarak iş yoğunluğu katılım düzeyini değiştirmekte ya da belirlemektedir. Örneğin yapılandırma dönemlerinde herhangi bir eğitim olduğunda mali hizmetlerden eğitime katılan personel sayısının çok olması beklenilmez"*

Sonuç olarak, Toroslar Belediyesi yetkilisi katılımın genel olarak iyi olduğunu, eğitimlere talebin yüksek olduğunu dile getirmiştir. Battalgazi belediyesinde eğitimlere katılım bir zorunluluktur. Eğitime yönelik ödül, teşvik gibi uygulamalar görülmemekle birlikte, eğitimlere katılım sağlanmaması ceza gibi idari yaptırımlara tabidir. Bu sebeple kurum içi eğitimlere katılım düzenli sağlanmaktadır. Geçerli bir mazereti bulunmadığı sürece belirlenen personelin tamamı eğitime katılmaktadır.

### ***Kategori 6: Diğer Örgütlerle İş Birliği***

Yerel yönetimlerde özellikle 2003 yılı sonrası yaşanan reform ile güçlü bir yerel yönetim uygulanması amacıyla birçok adım atılmıştır. Bu doğrultuda Türk kamu yönetimi yapılanması içerisinde önemli bir yer tutan belediyeler, yerel ve bölgesel düzeyde iş birliği yapabilme imkânına kavuşmuştur (Akman, 2017:485). Toroslar Belediyesi de bu imkânı kullanarak Türkiye Belediyeler Birliği ve Çukurova Belediyeler Birliği, Sağlıklı Kentler Birliği, Mersin ve Çevresi Turizm Alt Yapı Birliği'ne (METAB) üye olmuştur. Üyesi olunan birliklerden herhangi biri eğitim düzenlediğinde eğitimin içeriği ile ilgili Toroslar Belediyesine yazı gönderilir. Toroslar belediyesi gerekli gördüğü takdirde bu eğitimlere personel göndererek katılım sağlamaya çalışmaktadır. Aynı zamanda Mersin'de bulunan Çağ Üniversitesi ile iş birliği yaparak Çevik belediyeçilik ile ilgili eğitimi yürütmüşlerdir. **K1** kimi zaman, verilecek eğitime göre dışarıdan belirli ücret karşılığında uzman kişiler getirildiğini ifade etmiştir. Fakat herhangi bir eğitimin nasıl verileceği ile ilgili özel bir danışmanlık hizmeti alınmamaktadır.

Battalgazi Belediyesi'nde personel eğitimi konusunda dışarıdan özel danışmanlık hizmeti alınmamakta, ancak hizmet alımı yöntemiyle doğrudan eğitimler düzenlenmektedir. Şehrin üniversiteleri ile eğitim konusunda herhangi bir iş birliği bulunmamaktadır. Üyesi olunan Türkiye Belediyeler Birliği tarafından yılın belirli zamanlarında imzalanan protokoller çerçevesinde yerinde veya uzaktan eğitim programları düzenlenmektedir.

### ***Kategori 7: Eğitimlerin Verimliliği ve Etkililiği***

Bu tema çerçevesinde verilen eğitimlerin sonuçlarının ölçülüp ölçülmediğine dair insan kaynakları sorumlularına soru yöneltilmiştir. **K1**, Toroslar Belediyesi'nde verilen eğitimlerin sonucunun ölçülmediğini ifade etmiştir. Battalgazi'de ise eğitim sonunda konularla ilgili olarak anket düzenlenmekte olup ayrıca eğitim konuları ile ilgili soru cevap şeklinde sözlü veya yazılı olarak değerlendirme yapılmaktadır.

## **Tema 2: Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri'nde İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**

### ***Kategori 1: Yönetici Yetiştirme***

Kurum ya da kuruluşlarda eğitime en çok ihtiyaç duyan grup, yöneticiler olmaktadır (Kaya, 2015:85). Bu amaçla insan kaynakları yetkililerine, yöneticiler veya ileride yönetici olabilecekler için özel eğitimlerin verilip verilmediği sorulmuştur. Bu minvalde "çevik belediyeçilik" adı altında üç aylık bir eğitim verildiği bilgisi alınmıştır. Toroslar Belediyesi üretken belediyeçilik anlayışı ile hizmetlerini yerine getirirken yönetim şekli olarak çevik belediyeçilik metodunu kullanmaktadır.

Küreselleşmeyle birlikte toplumların dönüşmesi, teknolojinin ilerlemesi, ulaşım ve iletişim ağının günden güne gelişmesiyle belediye hizmetlerinin daha iyi yürütülmesi noktasında değişik yöntemler aranmaktadır. Bu yöntemlerden biri de çevik belediyeçilik olmuştur. Çevik belediyeçilik çevik işletme anlayışından gelmektedir. Makam ya da unvandan ziyade ilgili konudaki proje ve projeye katılacak personellerin bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun takımlar kurulmaktadır. Başkan yardımcıları, müdürler, şefler, amirler ya da konuyla alakalı yeterli donanıma sahip olan işçiler kurulan bu takımlara dâhil olmaktadır. Kurulan bu takım konuyla ilgili olarak kendi networklerini kullanarak hızlı kararlar alıp yeni projeler üretmektedir. Toroslar Belediyesi'nde projeler bu şekilde üretilmekte ve hayata geçirilmektedir.

Toroslar Belediyesi çevik belediyeçilikte Türkiye'de ilk, dünyada da üçüncü sıradadır. Çevik belediyeçilik ilk olarak Hollanda yerel yönetimlerinde hayata geçirilmiştir. Koçluk ve mentorluk gibi uygulamalardan yararlanılmadığı ifade edilmiştir. Battalgazi Belediyesi, yetkilisi yöneticilere yönelik herhangi bir eğitim veya geliştirme uygulamasından bahsetmemiştir.

### ***Kategori 2: Kişisel Gelişim Eğitimleri***

Tablo 3'de görüldüğü gibi Toroslar Belediyesi personeline sadece iş ile ilgili eğitimleri değil iletişim, takım çalışması, algı yönetimi, renklerle iletişim gibi kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak eğitimler de vermektedir. Battalgazi Belediyesi'nde verilen eğitimlerin konusu ve içeriğine ulaşamamıştır.

### ***Kategori 3: İl Dışı ve Yurt Dışı Eğitimler***

Toroslar Belediyesi'nde il dışına eğitim için personel gönderilmektedir. Fakat henüz yurt dışına personel gönderilmemiştir. Battalgazi Belediyesi'nde genellikle yerinde eğitim uygulamaları bulunmakta olup il dışı veya yurtdışı eğitimlerden çevrimiçi olarak uzaktan yararlanılmaktadır.

## **5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ**

Küreselleşmeyle birlikte rekabetin her alana yayıldığı bir süreçte özellikle kamu hizmeti veren yerel örgütlerin, taklit edilemediğinden, rekabette fark yaratan en önemli varlığı şüphesiz ki insan kaynaklarıdır. Kamuda rekabetin az olduğu düşünülebilir. Ancak seçimle iş başına gelen yerel yönetim yöneticileri, tekrar seçilebilmek için birbirleri ile rekabet etmektedirler. Bununla birlikte bütçelerini arttırmak için gerekli reklamı yapmak ve adlarını duyurmak zorundadırlar.

Sosyal medya üzerinden her şeyin paylaşılabilmesi, medyanın baskın olduğu, vatandaşın beklentisinin yüksek olduğu günümüzde belediyeler kaliteli hizmet sunmaya teşvik edilmektedir. Kısacası yerel yönetimlerin de rekabet içerisinde olduğu, günümüzde kabul edilmiş bir durumdur. Elbette bu rekabet vatandaşın kaliteli hizmet alabilmesi açısından da önemlidir. Bu rekabet içerisinde belediyelerin ellerinde diğer örgütlerden farklı olarak fiziksel kaynaklar olabilir. Ancak bu kaynağın işlenip hizmete dönüştürülebilmesi için kaliteli insan kaynağına ihtiyaç vardır.

Bilgi, beceri ve kapasitesi yeterli çalışanlar örgütün fark yaratmasını sağlar. İşe alım ile başlayan bu fark ancak eğitim ve geliştirme ile sürdürülebilir. Özellikle 2003 yılı sonrası yerel yönetimlerde yapılan reformlar belediyelerin görev ve yetkilerinde artış yaşanmasına sebep olmuştur. Belediyeler hizmet işletmeleri kapsamında değerlendirildiğinde verilen hizmetin kalitesini vatandaş belirlemektedir. Dolayısıyla örgütün hedef ve çıkarlarını gerçekleştirmek için nitelikli personellere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda hizmet birimleri haline gelen belediyelerde çalışan personellerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ne ölçüde gerçekleştirildiğini değerlendirmek önem kazanmaktadır.

Araştırma kapsamında Türkiye'deki 922 ilçe belediyesinden ikisi olan Toroslar ve Battalgazi Belediyelerinin insan kaynaklarını eğitime ve geliştirme faaliyetleri incelenmiştir. Bu inceleme yapılandırılmış yüz yüze görüşme ile gerçekleştirilmiş ve veriler belediyelerin faaliyet raporları ile desteklenmiştir. Elde edilen veriler, betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Bulgular Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri'nde İnsan Kaynağının Eğitimi, Toroslar ve Battalgazi İlçe Belediyeleri'nde İnsan Kaynağının Geliştirilmesi başlığıyla iki temaya ayrılmıştır. Bu temalar ise kendi içerisinde sırasıyla yedi ve üç kategoriye paylaştırılmıştır. Birinci kategorinin temaları; Eğitim İhtiyacının Analizi, Eğitimlerin İçeriği, Eğitici Seçimi, Eğitim Yöntemi, Eğitimlere Katılım, Diğer Örgütlerle İş Birliği, Eğitimlerin Verimliliği ve Etkililiği, ikinci kategorinin temaları; Yönetici Yetiştirme, Kişisel Gelişim Eğitimleri, İl Dışı ve Yurt Dışı Eğitimlerdir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında genel olarak dikkat çeken belediyelerin eğitim ve geliştirme konusunda yeterince istekli olmamalarıdır. Mevzuattan kaynaklanan zorunluluk dışında çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi için yeterli çaba sarf edildiği görülmemiştir. Eğitim gereksiz maliyet olarak görülmektedir. Bu noktada yöneticilerin konuya nasıl baktığı önemlidir. Özellikle departman yöneticileri dönüşümsel liderlerden seçilirse ilçe belediyeleri vatandaşa hak ettiği hizmeti sunabilecek kalitede çalışanlara sahip olabilir. Araştırma sonuçlarının Diğer kamu örgütlerinde yapılacak, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesine yönelik, çalışmalarla konu derinleştirilebilir.

Araştırma kapsamında incelenen belediyelerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri değerlendirildiğinde aşağıdaki noktalar tespit edilmiştir. Bunlar;

- Belediyelerin personel yapısı benzerlik göstermektedir. Mavi yakalı çalışan sayısı beyaz yakalılara göre daha fazladır. Çalışanların büyük kısmı belediye şirketi personeli olan işçilerdir. Bu da uygulamalı teknik eğitimleri zorunlu kılmaktadır. Ancak çoğunlukla beyaz yakalılara eğitim verildiği ve teorik eğitime ağırlık verildiği görülmüştür.
- Belediyeler sözlü ifadelerinde eğitim ve geliştirmeye önem verdiklerini dile getirirken uygulamanın bu ifadelerin gerisinde kaldığı tespit edilmiştir.

- Eğitim ihtiyacı belirlenirken birimlerin bu konudaki taleplerine göre sürecin işlemesi hem avantaj hem de dezavantajdır. Personelin isteği doğrultusunda verilen eğitimlerde gönüllülük esas olduğu için eğitimin verimliliği yüksek olacaktır. Dezavantaj ise eğitimlerin birimlerin talebine paralel olarak verilmesi verilen eğitimin çeşitliliğini sınırlandırmaktadır.
- Tablo 3’te Toroslar Belediyesi’nin üye olduğu ya da iş birliği kapsamında bulunduğu kurum ve kuruluşların verdiği eğitimler bulunmaktadır. İlgili belediyenin kendi bünyesinde verdiği eğitimler kayıt altına alınmamıştır ve planlı bir eğitim takviminin olmadığı görülmektedir. Aynı durum Battalgazi Belediyesi için de geçerlidir. Eğitim takvimi bulunmamakla birlikte eğitimler kayıt altına alınmamakta veya istenildiğinde paylaşılamamaktadır.
- Toroslar Belediyesi eğitici olarak kendi kaynağını kullanmakta Battalgazi ise dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Eğitim mevcut personel tarafından verilmesi uygulamada yaşanan zorlukların eğitime aktarılabilmesi bakımından önemlidir. Ayrıca daha az maliyetlidir. Ancak içeriden seçilecek kişinin eğitim alanlar tarafından uzmanlığı kabul görülen biri olması gerekir. Eğitici gerçekten bilgi, beceri ve tecrübesi nedeniyle seçilmiş olmalıdır. Dışarıdan eğitici alımı ise maliyetli olabilir. Yine dış eğitici de gerçekten bilgi, beceri ve tecrübesi nedeniyle seçilmiş olmalıdır. Hangi yöntemle seçilmiş olursa olsun eğiticinin yetişkin eğitimi konusunda bilgi sahibi olması ve bilgiyi aktarabilecek yetkinliğe sahip olması gerekir.
- Her iki belediyede de toplam personel içerisinde eğitim alan personel sayısı oldukça düşüktür. Bunun sebebi eğitimlerin beyaz yakalılara verilmesi ve onların da oranının düşük olmasıdır. Diğer örgütlerle ortak verilen eğitimlere bir veya iki kişi katılabilmektedir. Çevrimiçi eğitimlere katılım oranı daha yüksektir.
- Verilen eğitimlerin takibinin yapıp sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi personelin eğitim sonucu kazanması gereken niceliksel ve niteliksel hedeflere ulaşip ulaşılmadığı açısından önemlidir. Toroslar Belediyesi bu değerlendirmeyi yapmazken Battalgazi Belediyesi başarı testleri ile bilgilerin aktarılıp aktarılmadığını ölçmektedir.
- Geliştirme uygulamalarından olan yönetici yetiştirmeye yönelik eğitimler kamu örgütlerinde pek görülmemektedir. Aynı şekilde incelenen belediyelerde de yoğun olarak verilmemektedir. Ancak Toroslar Belediyesi’nde verilen çevik belediyecilik eğitimi önemli bir yönetici geliştirme programıdır. Bu hizmet yönteminde proje gruplarında çalışan personel gelişme anlamında önemli bir tecrübe edinmektedir.
- Eğitim ve geliştirme konusunda oldukça etkili bir yöntem olan koçluk-mentorluk uygulamalarından yararlanılmadığı görülmektedir.
- Battalgazi Belediyesinde eğitimler daha çok işe yönelik süreçler olarak görülme eğilimindedir. Bazen iş süreçlerinden farklı bazı kişisel eğitimler, kişilerin potansiyelini keşfedip daha iyi hissetmesine, özgüvenli hale gelmesine ve iş performansının artmasına yarar.
- İlçe belediyelerinin en önemli problemlerinden biri maddi kaynak sıkıntısıdır. Bu nedenle eğitim ve geliştirme uygulamaları geri planda kalabilmektedir. Bu sorun diğer örgütlerle iş birliği yapılarak çözülebilir. Bu şekilde maliyet bölünmüş hatta kimi zaman sıfırlanmış olur. Toroslar Belediyesi iş birliği konusunda daha hevesli iken Battalgazi Belediyesi’nin bu konuda fazla adım atmadığı görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKGEMCİ, Tahir ve KOÇYİĞİT, Nezahat (2013), “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **HUMANITAS - Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1(1), ss.17-32.
- AKMAN, Çiğdem (2017), “Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Uluslararası Kuruluşlara Üyelikleri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.22(2), ss.485-510.
- ALICI, Orhan Veli (2013), “Büyükşehir İlçe Belediyelerinin İdari ve Mali Özerkliği”, **Yerel Politikalar Dergisi**, S.1(3), ss.127-152.

- AYDIN, İnanet (2021), **Kamu ve Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- BATTALGAZİ BELEDİYESİ (2022), **2021 Yılı Faaliyet Raporu**, Battalgazi Belediye Başkanlığı Yayını, Malatya, <https://www.battalgazi.bel.tr/static/dosya/fr2021.pdf> (Erişim Tarihi: 03.08.2022).
- DEVECİ, Bilal ve DEVECİ, Bahar (2018), “‘Örnek Olay’ Çalışmasına İlişkin Teorik Bir Değerlendirme”, **Social Science Studies Journal**, S.4(13), ss.126-135.
- IGNOU - INDIRA GANDHI NATIONAL OPEN UNIVERSITY (2017), **Human Resource Management Training and Development**, Indira Gandhi National Open University Publisher (E-Document), <https://egyankosh.ac.in/handle/123456789/21335> (Erişim Tarihi: 03.08.2022).
- İÇİŞLERİ BAKANLIĞI (2022), **Türkiye Mülki İdare Bölümleri Envanteri**, İller İdaresi Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, <https://www.e-icisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkiIdariBolumleri.aspx> (Erişim Tarihi: 03.08.2022).
- KARATAŞ, Zeki (2017), “*Sosyal Bilim Araştırmalarında Paradigma Değişimi: Nitel Yaklaşımın Yükselişi*”, **Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi**, S.1(1), ss.70-86.
- KAYA, İlke (2015), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları: Otel İşletmesinde Bir Örnek Olay İncelemesi*”, **Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi**, S.4(11), ss.77-91.
- KRIEMADIS, Thanos ve KOURTESOPOULOU, Anna (2008), “*Human Resource Training and Development: The Outdoor Management Method*”, **Sport Management International Journal**, S.4(1), ss.32-44.
- MECEK, Mehmet ve ATMACA, Yıldız (2020), “*Yerel Yönetimlerin İdari Yapısına İlişkin Mevzuat Analizi*”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, S.19(76), ss.2068–2087.
- MONDY, R. Wayne (2017), **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Çev. Güler Tozkoparan, Murat Çolak), Nobel Yayınları, Ankara.
- NOE, Raymond A. (2009). **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi** (Çev. Canan Çetin), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2011), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- SÖYLEMEZ, Adnan (2013), “*Yerel Yönetimler ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.13 (26), ss.394-423.
- TOROSLAR BELEDİYESİ (2022), **2021 yılı Faaliyet Raporu**, Toroslar Belediyesi Yayını, Mersin, <https://toroslar-bld.gov.tr/faaliyet-raporlari#> (Erişim Tarihi: 03.08.2022).
- YIN, Robert K. (1984), **Case Study Research: Design and Methods**, Sage Publications, California (US), 3. Baskı.

5442 sayılı **İl İdaresi Kanunu** (18.06.1949 tarih ve 7236 sayılı Resmi Gazete).

5216 sayılı **Büyükşehir Belediyesi Kanunu** (23.07.2004 tarih ve 25531 sayılı Resmi Gazete).

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

6698 sayılı **Kişisel Verilerin Korunması Kanunu** (07.04.2016 tarih ve 29677 sayılı Resmi Gazete).

### Ek 1: Görüşme Soruları

- 1) Personelinizin sayısı, yaşı ve eğitim durumu hakkında bilgi verebilir misiniz?
- 2) Daha çok hangi alanlarda personel alıyorsunuz?
- 3) Genel olarak personel eğitimi politikalarınız nelerdir?
- 4) Kurumunuza yeni katılan personellere eğitim veriyor musunuz?
- 5) Oryantasyon ve işe alıştırma gibi eğitimleriniz var mı?

- 6) Yeni personele verilen eğitimlerin konuları neler?
- 7) Personel eğitim takviminiz var mı? Düzenli olarak yapılan aylık veya yıllık eğitimleriniz var mı?
- 8) Kurumunuzda eğitici personel istihdam ediyor musunuz? Eğitimleri kim veriyor?
- 9) Sizce kimin verdiği eğitim daha verimli oluyor?
- 10) Eğitimlerinizin konusu ve içeriği nasıl belirleniyor?
- 11) Yöneticiler veya ileride yönetici olabilecekler için özel eğitimleriniz var mı?
- 12) Eğitimlere katılım gönüllü mü?
- 13) Katılım düzeyi sizce yeterli mi?
- 14) Eğitimlere katılan personelinizi ödüllendirme çalışmalarınız var mı?
- 15) Üyesi olduğunuz birliklerle veya diğer kamu kurumlarıyla personel eğitimi kapsamında iş birliğiniz var mı?
- 16) Şehrinizin üniversiteleriyle personel eğitimi konusunda iş birlikleriniz var mı?
- 17) Personel eğitimi konusunda dışarıdan özel danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?
- 18) Koçluk, mentorluk gibi özel sektör uygulamalarından yararlanıyor musunuz?
- 19) İl dışına, yurtdışına eğitim amaçlı personel gönderiyor musunuz?
- 20) Eğitimlerden aldığınız sonuçları ölçüyor musunuz?
- 21) Sonuçlar hakkında bilgi verebilir misiniz?

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak İnönü Üniversitesi Etik Komisyonundan 11/11/2021 tarih ve 2021/21-4 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 11/11/2021 and numbered 2021/21-4 was obtained from the Ethics Committee of the University of Inonu.**

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Yazarların ilgil makaleye katkıları; kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Nazlı Nalcı Arıbaş (%40), Gözde UYSAL (%30) ve Ömer DURAN (%30), veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Nazlı Nalcı Arıbaş (%34), Gözde UYSAL (%33) ve Ömer DURAN (%33), Nihai Onay ve Sorumluluk – Nazlı Nalcı Arıbaş (%34), Gözde UYSAL (%33) ve Ömer DURAN (%33). / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Nazlı Nalcı Arıbaş (40%), Gözde UYSAL (30%) and Ömer DURAN (30%), data collection, methodology, formal analysis – Nazlı Nalcı Arıbaş (34%), Gözde UYSAL (33%) and Ömer DURAN (33%), Final Approval and Accountability – Nazlı Nalcı Arıbaş (34%), Gözde UYSAL (33%) and Ömer DURAN (33%).**

## Bağımsızlıkları Sonrası Orta Asya Devletleriyle Türkiye'nin İlişkilerinde Rusya Etkisi\*

*The Impact of Russia on Turkey's Relations with the Central Asian States after Their Independence*

**Ergin ZAMAN**

YL Öğr., Munzur Üniversitesi, SBE,  
Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler A.B.D.,  
erginzaman\_kulp@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-6534-6481>

Makale Başvuru Tarihi: 22.02.2023

Makale Kabul Tarihi: 27.03.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Serkan GÜNDOĞDU**

Dr. Öğr. Üyesi, Munzur Üniversitesi, İİBF,  
Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü,  
sgundogdu@munzur.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-7597-879X>

### ÖZET

Orta Asya özellikle 18. yüzyıldan itibaren büyük devletlerin ilgi alanına girmeye başlamıştır. Bunun en önemli nedeni bölgenin yer altı kaynakları bakımından çok zengin olmasıdır. Bu bölge özellikle 18. yüzyıldan itibaren Rus ve Çin işgallerine maruz kalmıştır. 19. yüzyılın başlarında İngiltere ve Çarlık Rusya arasında yapılan müzakereler neticesinde bu bölge Rusların hâkimiyetine bırakılmıştır. Uzun yıllar Sovyet hâkimiyetinde kalan Orta Asya devletleri, 1991 yılında SSCB'nin dağılması ile beraber bağımsızlıklarını kazanmışlardır. Bağımsızlıklarını kazanmaları sonrası, bu devletleri ilk tanıyan, ilk elçilikler açan, ilk üst düzey ziyaretler gerçekleştiren, ilk ekonomik ve sosyal-kültürel konularda destek veren devlet Türkiye Cumhuriyeti olmuştur. Ancak bu yoğun ilişki süreci Rusya'da Vladimir Putin'in devlet başkanlığıyla birlikte gerilemeye başlamış hatta bazı devletlerle durma noktasına gelmiştir. Rusya; Türkiye ile olan ezeli rekabetinde Orta Asya devletlerini her koşulda kendi yanına çekmeye zorlamıştır. Orta Asya devletleri bu durumdan her ne kadar memnun olmasa da ekonomik ve diğer çeşitli nedenlerden dolayı Rusya'yı Türkiye'ye tercih etmeye mecbur bırakılmışlardır. Fakat değişen dünya ile beraber Orta Asya devletleri de eskiden olduğu gibi Rusya'ya bağımlı kalmamak için Batı, Çin, ABD, Türkiye ve daha birçok dünya devletleri ile iletişim kurmaya, yakınlaşmaya ve işbirliği kurmaya çalışmaktadırlar. Bu çalışmada, ana hatlarıyla Orta Asya devletleri hakkında bilgiler verilmiş, ekonomik, sosyo-kültürel yapısı, iç ve dış sorunları, yer altı, yer üstü zenginlikleri ve bağımsızlık sonrası mücadeleleri incelenmiştir. SSCB'nin dağılmasıyla birlikte Orta Asya ülkelerinin kuruluş süreçleri ve uluslararası arenadaki durumu üzerinde durulmuş, özellikle 1990 sonrası Türkiye'nin Orta Asya devletleri ile olan ilişkilerinde Rusya'nın etkisinin ne denli olduğu araştırılmıştır.

### Anahtar Kelimeler:

Orta Asya Devletleri,  
SSCB,  
Rusya,  
Türkiye,  
Orta Asya Türkiye  
İlişkileri,

### ABSTRACT

Central Asia, especially since the 18th century, has become of interest to major powers due to its abundant underground resources. The region has been subject to Russian and Chinese occupations since the 18th century. As a result of the negotiations between England and Tsarist Russia at the beginning of the 19th century, this region was left under the rule of the Russians. Central Asian states, which remained under Soviet rule for many years, gained their independence in 1991 with the dissolution of the USSR. Turkey was the first state to recognize these states and provide economic and social-cultural support by opening the first embassies and making visits. However, this intense relationship process started to decline with the presidency of Vladimir Putin in Russia and even came to a standstill with some states. Russia; In his eternal rivalry with Turkey, he forced the Central Asian states to take his side under all circumstances. Although the Central Asian states were not satisfied with this situation, they were compelled to prefer Russia to Turkey due to economic and various other reasons. However, with the changing world, Central Asian states are trying to communicate, get closer and cooperate with the West, China, USA, Turkey and many other world states in

### Keywords:

Central Asian States,  
USSR,  
Russia,  
Turkey,  
Central Asia-Turkey  
Relations,



*order not to be dependent on Russia as in the past. This study provides information about the Central Asian states, their economic and, socio-cultural structures, internal and external problems, underground and aboveground resources, and post-independence struggles. It emphasizes the establishment processes of the central Asian countries and their situation in the international arena after the disintegration of the USSR. It also investigates the effect of Russia on Turkey's relations with the Central Asian states, especially after 1990.*

\* Bu makale Ergin ZAMAN tarafından Dr. Öğr. Üyesi. Serkan GÜNDOĞDU danışmanlığında hazırlanan ve 2022 yılında Munzur Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından kabul edilen "1990 Sonrası Türkiye'nin Orta Asya Devletleriyle Olan İlişkilerinde Rusya'nın Etkisi" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** ZAMAN, Ergin ve GÜNDOĞDU, Serkan (2023), "Bağımsızlıkları Sonrası Orta Asya Devletleriyle Türkiye'nin İlişkilerinde Rusya Etkisi", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(1), ss.203-215, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1255198>

## 1. GİRİŞ

1991 yılında Sovyet Sosyalist Cumhuriyet Birliği'nin (SSCB) dağılmasıyla birlikte bünyesindeki halklar bağımsızlıklarını ilan ederek devletlerini kurmuşlardır. Özellikle Orta Asya devletlerinin bağımsızlığına kavuşması Türkiye tarafından son derece memnuniyetle karşılanmıştır. SSCB'nin himayesinde olan bu bölgede sorunlar yıllar geçtikçe çoğalmış ve içinden çıkılmaz bir hal almıştır.

1800'lü yıllarla başlayıp süregelen bölgeye hâkim olma girişimleri 1900'lü yıllarda resmiyet kazanmış ve Orta Asya resmen Çarlık Rusya'ya bağlanmıştır. Daha sonra Çarlık Rusya'nın yıkılması ve yerine SSCB'nin kurulmasıyla bu topraklar için pek değişen bir şey olmamıştır. Bu bölgede yaşayan halklar asimile edilmeye çalışılmış, dinlerinden, dillerinden, yaşam tarzlarından, topraklarından, kültürlerinden koparılmaya çalışılmış ve bu süreç yüzyıllarca sürmüştür. Bu yıllar içerisinde Orta Asya benliğinden koparılmak istenmiş, ekonomisi talan edilmiş ve halkın asimile edilmesi için her yol denenmiştir. Orta Asya; bütün bu olumsuzluklara rağmen benlik mücadelesi vermiş ve dil, din, kültür, sosyal yaşam ve daha birçok alanda benliğini koruyarak ileriye taşımak için çok çetin mücadele vermiştir.

Nitekim 1991 senesinde SSCB dağılmış ve Orta Asya devletleri bağımsızlıklarına kavuşmuşlardır. SSCB'nin dağılması ve Orta Asya'nın bağımsızlığını kazanması neticesinde Türkiye, bu devletleri tanıyan, elçilikler açan, üst düzey görüşmeleri yapan ve karşılıklı yatırım ve projeleri masaya yatıran ilk ülke olmuştur. Türkiye ve Rusya, Orta Asya ülkeleri için yüzyıllardır karşı karşıya gelmişlerdir.

Türkiye bu bölgenin özgürleşmesi için mücadele verirken, Ruslar bu mücadeleye engel olarak Türkiye'nin karşısında durmuştur. Türkiye'nin özellikle bağımsızlık sonrası Orta Asya devletleri ile olan ilişkilerinin son sürat devam etmesine Rusya karşı çıkmış ve bu ilişkileri bozmak için her yolu denemeye başlamıştır. Bu durum zaman zaman karşılık bulmuş ve Türkiye'nin, Orta Asya devletleri ile olan ilişkileri ülkeler bazında bazen durma noktasına gelmiştir. Araştırmada nitel araştırma yönteminin doküman inceleme tekniği kullanılmış, elde edilen verilerin yorumlanmasında betimsel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma konusu ile ilgili yabancı ve Türkçe literatür taranmıştır. Taranan kaynakların sonucunda dolaylı ve alıntısız araştırma yöntemi kullanılarak çalışma yazılmıştır. Üç ana bölümden oluşan çalışmada, giriş bölümüyle konu hakkında gelen hatlarıyla bilgiler sunulmuştur. İkinci bölümde Sovyetler Birliği'nin dağılma süreci ele alınmış, bu süreçten Orta Asya Devletleri'nin ne yönde etkilendiği üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde 90 sonrası Türkiye'nin Orta Asya devletleriyle olan ilişkilerinde Rusya etkisi her iki ülkenin izlemiş olduğu politikalar üzerinden irdelenmiştir. Dördüncü bölüm olan sonuç kısmında ise bulgular ve değerlendirme yapılarak çalışma tamamlanmıştır.

## 2. SOVYETLER BİRLİĞİNİN DAĞILMA SÜRECİ VE ORTA ASYA DEVLETLERİ

### 2.1. Sovyetler Birliğinin Dağılma Süreci

SSCB 1989 yılından itibaren dağılma dönemine girmiş, buna neden olan en büyük etken olarak ise devlet adamlarının uluslararası gelişmeleri iyi analiz edememeleri olmuştur. Stalin'in ölümünden sonra dağılma dönemine giden bu süreç hızlanmıştır. Dağılma sürecini de içinde barındıran Soğuk Savaş döneminin uzun

sürmesi SSCB'nin dağılmasına zemin hazırlamıştır. Uzun bir süreci içine alan Soğuk Savaş dönemi genellikle ABD ve SSCB arasında sürmüştür. Bu dönemi diğer dönemlerden ayıran en temel özellik ise savaş olmadan geçirilmiş olmasıdır. Bu süreç daha çok doğrudan karşılıklı silahlı sıcak bir çatışmaya girmeden başka devletleri ve grupları karşı karşıya getirerek, kendi ideolojik propagandasını yaparak, kendi çıkar ve menfaatlerini gözeterek korku politikalarını oluşturarak ve en önemlisi de büyük çoğunluğu gerginlikle sürdürülmüş olmasıdır (Girgin ve Biren, 2002:28).

ABD ve Rusya her ne kadar fiilen karşı karşıya gelmemiş olsalar da Kore, Vietnam ve diğer bazı savaşlarda dolaylı olarak karşı karşıya gelmişlerdir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra meydana gelen boşlukları doldurmak isteyen ABD ve SSCB yıllarca mücadele içerisinde olmuşlardır. Batı yanlısı bir ABD'nin karşısında, Doğu yanlısı bir politika ile kendisine yandaş devletler ve etkili gruplar bularak varlığını ikame ettirmeye ve gücüne güç katmaya çalışan SSCB durmaktaydı (Emeklier, 2012:113). Bu süreçte SSCB sosyalizmi, ABD ise liberalizmi benimsemiş ve yaymaya çalışmıştır. Soğuk Savaş dönemindeki dünya düzeni bu şekilde tezahür etmiştir (Primakov, 2010:12).

ABD, sosyalizme karşı büyük bir savaş başlatarak bu süreci engellemeye çalışmıştır. Dünya ülkeleri ise ya ABD yanlısı bir politika izlemek zorunda kalmış ya da SSCB yanlısı bir politikaya bağlı kalmaya çalışmışlardır. SSCB'nin kendi içerisinde birden çok milleti barındırması ve çok geniş bir alana hükmetmesi, kendisi açısından ileride çok sıkıntılı süreçleri başlatmıştır. Kendi içerisinde oluşan bu sorunların başında ekonomi ve sosyo-kültürel olayların olduğu apaçıktır. Uzun yıllar boyunca ABD ile mücadele eden SSCB, ekonomik açıdan günden güne çöküşe girmiştir. SSCB'nin bu mücadeleyi kaybetmesinden kısa bir süre sonra komünist rejimler çökmüş ve Almanya yeniden birleşmiştir (Baharçipek ve Ağır, 2015:31).

1991 yılının Aralık ayı, SSCB ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri için önemli bir tarih olmuş, Rusya Federasyonu (RF), Ukrayna ve Belarus ülkelerinin liderleri SSCB'nin varlığını resmi olarak sonlandırarak olan anlaşmayı imzalamış, böylece yaklaşık 45 yıldır devam eden Soğuk Savaş resmen bitmiştir (Erşen, 2014:57). ABD Başkanı George H. W. Bush'un 1990 Ağustos'unda Irak'ın Kuveyt'i işgaliyle ortaya çıkan Körfez Krizi döneminde kullandığı “*yeni dünya düzeni*” kavramı iki kutuplu dünya düzeninin sona erdiğini ve uluslararası sistemde yeni bir düzenin ortaya çıktığını açıklamıştır (Şöhret, 2011:86).

Francis Fukuyama'nın da belirttiği gibi dünyanın, karşı konulmaz biçimde liberal demokrasi temelli tek bir ekonomik ve siyasi kalkınma modelinin etkisi altına girmiştir (Heywood, 2016:74). SSCB'nin dağılması ile uluslararası düzende yerini alan Rusya Federasyonu (RF), 1991-2000 yılları arasında Gorbaçov'un 1980'li yılların ortasında başlattığı “*Glasnost (açıklık, şeffaflık)*” ve “*Perestroyka (yeniden yapılanma)*” politikalarını devam ettiren Boris Yeltsin, hem liberal demokratik sisteme hem de ekonomi alanında serbest piyasa düzenine geçiş konusunda hızlı bir reform sürecine girmiştir. RF'nin ilk Devlet Başkanı olan Yeltsin'in 1991 ve 1995 yılları arasında benimsediği Batıcı dış siyaset ile tüm enerjisini iç politikaya harcamıştır (Kantarıcı, 2012:61).

Kendi içerisinde barındırdığı milletlerin de bu durumu fırsat bilerek ayaklanmaya çalışmaları geç olmamıştır. Bu süreçte SSCB tarafından yıllarca süregelen asimilasyon politikalarında da çözümler meydana gelmiştir. Stalin'in ölümünden sonra belli bir süre de olsa SSCB'nin ömrü uzatılmaya çalışılmıştır. Özellikle Mihail Gorbaçov döneminde reform tarzında yenilikçi adımlar atılarak, eski alışkanlıklar terk edilmeye başlanmıştır. Atılan bu yenilikçi adımlar istenildiği gibi olumlu etkiler bırakmamış, tam tersine çöküşü hızlandırmıştır. Ekonomik olarak bunalımda olan SSCB'nin reformlarla ve yenilikçi adımlarla ayakta kalmaya çalışması uzun sürmemiştir. Gorbaçov'a karşı sert eleştirilerde bulunan muhalefet, süreci içinden çıkılmaz bir hale sokmuştur. Gorbaçov'a karşı ayaklanma ve darbe girişimleri başlamıştır. Özellikle Yeltsin tarafından organize bir şekilde yapılan bu müdahaleler sonuç vermeye başlamıştır. Gorbaçov'un Batı yanlısı bir tutum izlemesi, Doğu bloğunda hoş karşılanmamış ve çözülme sürecini hızlandırmıştır. Nitekim SSCB'nin himayesi altında asimilasyon politikaları ile elde tutulmaya çalışılan milletler bir bir ayaklanmaya gitmiş ve bağımsızlıklarını ilan etmeye başlamışlardır. Gorbaçov 25 Aralık 1991 tarihinde görevinden istifa ettiğini açıklamış ve uzun yıllar boyunca ayakta kalan SSCB dağılmıştır (Ünlü, 2019:147).

SSCB'nin dağılması sonucu 15 bağımsız yeni devlet kurulmuştur. Bunların en büyüğü ise Rusya Federasyonudur. Rusya Federasyonu'nun başına da Yeltsin geçmiştir. SSCB'den kopan ve bağımsızlık mücadelesini kazanan devletlerin başında Rusya Federasyonu'yla beraber, Orta Asya, Baltık ülkeleri, Doğu Avrupa ve Güney Kafkasya gelmektedir.

## 2.2. Orta Asya Devletlerinin Bağımsızlık Mücadeleleri

Orta Asya; genel anlamda Afganistan, Pakistan'ın kuzeyi, Çin'in batısı, Moğolistan ve Rusya'nın bir kısmı ile Kuzeydoğu İran'ı da içine alan bir coğrafi bölgeyi kapsamaktadır. Dar anlamda ise Kazakistan, Özbekistan, Türkmenistan, Kırgızistan ve Tacikistan'dır. Asya'nın orta kesiminde kalan, okyanuslardan uzak iç kesimi Orta Asya olarak adlandırılmıştır. Orta Asya, Kaşgar ve Semerkant gibi tarihi İpek Yolu üzerinde bulunan kentleriyle tarihler boyunca ticaretin odak noktası haline gelmiştir. Hun İmparatorluğu, Moğol İmparatorluğu gibi büyük tarihsel imparatorlukların ve birçok devletin kurulduğu yerdir. Yer altı ve yer üstü zenginlikleri bakımından oldukça zengin durumda olan Orta Asya gerek Orta Doğuya yakın olması gerekse Avrupa ile Asya arasındaki stratejik konumundan dolayı her zaman için büyük devletlerin ve bölgesel güçlerin ilgisini çekmeyi başarmıştır (Oran, 2001:369-374).

Orta Asya tarih boyunca Çin ve Rus işgallerine birçok defa maruz kalmış ve egemenlik hakları elinden alınmıştır. Çarlık Rusya ve SSCB döneminde işgaller ve savaşlarla Ruslar tarafından işgal edilen Orta Asya; yıllarca süregelen baskılardan kurtulmanın yolunu bir türlü bulamamıştır. Orta Asya devletleri ve diğer halklar; Rusların asimilasyon politikaları ile dillerinin ve kültürlerinin yok edilmesini izlemek zorunda bırakılmışlardır. Asimilasyon politikalarının tavan yaptığı o dönemlerde, kendi kültürlerini ve dillerini korumak isteyen milletlerin başına gelmeyen kalmamıştır. Ya zindanlarda işkence edilerek öldürülmüşler ya meydanlarda herkesin gözü önünde öldürülmüşler ya da çeşitli işkencelere ve katliamlara maruz bırakılmışlardır (Hosking, 2015:443-445).

1980'lerden sonra Sovyet Rusya'da ekonomik krizin büyümesiyle siyasi kriz başlamış ve merkezi yönetim güç kaybına uğramıştır. Bunun aksine Sovyet Rusya'nın bünyesinde bulunan Cumhuriyetlerin yönetimi de güçlenmeye başlamıştır. Merkezi yönetimin güç kullanması sonucunda etnik sorunlar yaşanmaya başlanmıştır. Gorbaçov etnik çatışmaları silah kullanılarak bastırılmaya çalışması halkın milliyetçilik duygularını güçlendirmiştir. Bu bağlamda Kazakistan'da halk meydanlara dökülmüş ve o güne dek görülmemiş büyük mitingler düzenlemiştir. Bu gelişmeler Sovyetler Birliği tarihinde merkezi yönetime karşı yapılan ilk büyük çaplı eylemler olarak tarihe geçmiştir. Bu durum SSCB'nin bünyesinde bulunan diğer Cumhuriyetlerdeki halk hareketlerinin başlamasını tetiklemiş ve SSCB'nin dağılmasında önemli rol oynamıştır (Şadıhanov, 2006:2-7).

1991 yılında SSCB dağılmış, Orta Asya ve diğer milletler bağımsızlıklarını kazanmışlardır. Meşakkatli yıllardan sonra özgürlüklerine kavuşan Orta Asya devletleri; ekonomi, sosyo-kültürel, dil, din, siyaset ve daha birçok alanda geri kalmışlığın verdiği dezavantajlarla mücadele etmek zorunda kalmışlar.

## 3. 1990 SONRASI TÜRKİYE'NİN ORTA ASYA DEVLETLERİYLE OLAN İLİŞKİLERİNDE RUSYA'NIN ETKİSİ

### 3.1. Türkiye Rusya İlişkilerinin Genel Çerçevesi

Türkiye ile Rusya'nın ilişkileri 15.yüzyıla dayanmaktadır. Yüzyıllardır süregelen ilişkilerde savaşlar, gerginlikler, ittifaklar, dostluklar yaşanmıştır. Rusya'nın yayılcı politikasını yüzyıllardır benimsemiş olmasından kaynaklı ilişkiler bir düzene tam olarak oturamamıştır. Rusya Federasyonu ile Türkiye; Kafkasya, Orta Doğu ve Karadeniz havzasında etkin bölgesel aktörlerdendir (Koçak, 2017:8-11). Bu bağlamda ikili, toplumsal, kültürel, ekonomi, siyasal, güvenlik, iç-dış politika alanında sürekli rakip konumdadır. Yüzyıllardır süren bu rekabet gerek SSCB döneminde gerekse Rusya Federasyonu döneminde ciddi kırılmalar yaşamıştır. Soğuk Savaş döneminde iki ülke ilişkileri "*Türk Akımı Boru Hattı*" projesi dışında önemli bir gelişme göstermemiştir.

SSCB'nin son döneminde glasnost (açıklık) ve prestroyka (yeniden yapılanma) gibi reformlar ile Rusya Federasyonu döneminde liberalizasyon ve dışa açılma yönünde gerçekleştirilen reformlar sayesinde 1990'lı yılların başlarından günümüze, gelişmiş ülkelerin istikrarlı ekonomilerine kıyasla Rusya Federasyonu'nun temel ekonomi göstergeleri hızlı bir gelişim göstermiştir (Duman ve Samadov, 2003:26-37).

Sovyetler Birliğinin özellikle 1971 yılından itibaren yanlış ekonomik ve siyasal politikalarından dolayı, Batı yanlısı tutum sergileyen Gorbaçov "*glasnost*" ve "*prestroyka*" reformları ile dışa açılmaya çalışmıştır. Bu politikalar parçalanmakta olan Sovyetler Birliğini bir arada tutmaya yetmemiştir. Glasnost ve prestroyka'nın sağladığı özgürlük, bastırılmış görüşleri liberal ortama kavuşturmuştur. Bu durum SSCB'nin dağılmasını hızlandırmıştır.

Sovyetler Birliğinin dağılmasından hemen sonra Türk-Rus ilişkilerinde de bir canlanma yaşanmaya başlanmıştır. Gorbaçov sonrasında yönetime gelen Rusya Federasyonu'nun ilk başkanı Yeltsin, batı yanlısı bir politika izleyen lider olmuştur. Bundan dolayı Türkiye'ye karşı pozitif bir bakış açısı benimsemiştir. İki ülke arasında özellikle ticaret, enerji ve turizm alanlarında işbirliği yapılmıştır.

Rusya ile Türkiye'nin 1990-2000 yılları arasında Rusya'ya yapılan ihracatın 1990 yılından 1997 yılına kadar artış gösterdiği, bu süre zarfında Türkiye'nin aleyhine olan dış ticaret dengesi, 1998 krizi ile tekrar düşüşe geçmiştir. 98 krizi Rusya'dan yapılan ithalatı etkilememiş ve petrol ile doğal gaz artışı nedeniyle Türkiye aleyhine dış ticaret açığı oluşturmuştur. Ancak Rusya'dan yapılan ithalat, ihracat ile kıyaslandığında istikrarlı bir seyir izlemektedir. Soğuk Savaş sonrası doğal gaz alımı ile Türkiye, Rusya'nın önemli ticaret ortağı konumuna gelmiştir (Duman ve Samadov, 2003:26-37).

Rusya; Soğuk Savaş sonrası öğretisini yaşama geçirebilmek için Kafkaslar ve Güney Asya'daki etnik çatışmaları koz olarak kullanmış hatta bazı yeni çatışmaları teşvik etmiştir. Bu bağlamda 1993 yılında Çeçenistan, Ermenistan, Azerbaycan ve Gürcistan'a müdahalede bulunmuştur. Çeçenistan'da Char Budayev liderliğinde Çeçen Özer Cumhuriyeti ilan edilmiştir. Rusya Federasyonu ise Çeçen Cumhuriyetinin bağımsızlığını tanımadığını belirtmiş ve şiddetle karşı hamlede bulunmuştur. Çünkü Çeçenistan dünyada önemli petrol ve doğal gaz rezervlerine sahip bir ülke konumundadır. Bundan dolayı Rusya, Çeçenistan'ı kendi denetiminde tutmaya çalışmaktadır. Çeçenistan ise kendi bağımsızlığını tanımaya yanaşmayan Rusya'ya karşı bağımsızlık savaşını başlatmıştır. Rusya, Çeçenistan ile olan savaşta hep Türkiye'yi Çeçen savaşçıları desteklemekle suçlarsa da bu iddia Türk yetkilileri tarafından şiddetle ret edilmiştir. Türkiye, Rusya'nın Çeçenistan ile olan savaşını bir iç sorun olarak görmesine rağmen bu durum Rusya'yı tatmin etmemiştir. Buna karşılık Rusya'nın Türkiye'ye karşı oynadığı kart PKK terör örgütüne desteği olmuştur. Çeçenistan ve PKK sorunu ikili arasında sürekli olarak sorun olmaya devam etmiştir (Yılmaz, 2010:34).

Özellikle 1990 yılından başlayarak 2000 li yılların başına kadar Türkiye; Rusya ile etnik, kimliksel ve dini konularda ters düşmesine rağmen ekonomik olarak bundan etkilenmemiş hatta 1997 yılında Rusya ile ekonomi alanında 25 yıllık doğal gaz anlaşması yapmıştır. Bu süreçte Rusya ile Çeçenistan arasında başlayan savaşta Türkiye'nin Çeçenistan'ı açık olmasa da desteklemesine karşın Rusya da PKK kartını oynamış ve Türkiye'nin bu duruma müdahil olmasının önünü kapatmıştır. 2000'li yıllara kadar ithalat ve ihracatta da gelişmeler önemli ölçüde kat edilmiştir.

Rusya ile Türkiye arasındaki bölgesel yakınlık, iki ülke arasında ticari ortaklık açısından belirleyici bir etkidir. Vladimir Putin dönemi (2000-2008) Türk-Rus ilişkisi tarihinin her bakımdan zirvesi olarak kabul edilmektedir. İki ülke arasında kültürel, sosyal, siyasal, güvenlik, ekonomik ve turizm alanlarında Atatürk döneminde yapılan "*İkili karşılıklı dostluk ve iyi komşuluk*" antlaşması çerçevesinde devam ettirilmiştir. 2003 yılında Mavi Akım Projesinin faaliyete girmesiyle beraber ilişkiler daha da gelişme fırsatı bularak yükselmeye devam etmiştir. Bu bağlamda Türkiye'nin Rusya ile olan ticaret hacmi, dönemin başbakanı Recep Tayyip Erdoğan'ın da belirttiği gibi 2008 yılında 38 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır. Bundan da anlaşılacağı üzere Putin döneminde ikili arasındaki ticari hacim ciddi anlamda artmıştır.

Türk-Rus ilişkilerinde şüphesiz ki bir diğer önemli konu turizmdir. Her yıl tatil için Türkiye'yi tercih eden Rus turist, iki ülke arasında önemli bir başlığı oluşturmuştur (Koçak, 2017:8-11). Turizm sektörü bir ülkeye döviz girdisini sağlayarak dış ticaret açığı ve cari işlemlerin açığını kapatması açısından önemli bir boyuttur. Nitekim 24 Kasım 2015 tarihinde Rus Hava Kuvvetlerine ait Suhov Su-24 uçağının Türkiye tarafından düşürülmesi ile Rusya yaptırımları başlamış ve en çok turizm sektöründe hissedilmiştir. Tablo 1'de de görüldüğü gibi 2013-2021 yılları arasındaki veriler göz önüne alındığında, Türkiye'nin ithalattaki payı 2014 yılına kadar artış gösterdiği, 2015 yılından itibaren uçak krizi nedeniyle azaldığı, ancak 2017 yılında Rusya ile S-400 antlaşmasının imzalanmasının akabinde ticari ilişkiler yükseliş trendine girdiği görülür. 2013 yılında %10 olan pay, 2014 yılında %10,1'e çıkmış, ancak 2016 yılında %7,6'ya kadar düşmüş, ardından yükselerek 2021 de %10,7'ye çıkmıştır. İhracatta ise uçak krizinin fazla etkili olmadığı, 2016 yılında %1,2 olan ihracattaki payın, 2021 yılında %2,6 olduğu görülmüştür.

**Tablo 1.** Türkiye-Rusya Dış Ticareti (Bin Dolar)

| 2013-2021 YILLARI TÜRKİYE-RUSYA DIŞ TİCARET DEĞERLERİ |           |              |            |              |
|---|-----------|--------------|------------|--------------|
| YIL   | İHRACAT   | İHRACAT PAYI | İTHALAT    | İTHALAT PAYI |
| 2013  | 7.213.894 | 4,5          | 26.046.541 | 10,0         |
| 2014  | 6.170.452 | 3,7          | 25.411.700 | 10,1         |
| 2015  | 3.684.263 | 2,4          | 20.744.050 | 9,7          |
| 2016  | 1.792.916 | 1,2          | 15.467.237 | 7,6          |
| 2017  | 2.869.847 | 1,7          | 20.097.027 | 8,6          |
| 2018  | 3.652.603 | 2,1          | 22.710.751 | 9,8          |
| 2019  | 4.152.137 | 2,3          | 23.115.236 | 11,0         |
| 2020  | 4.506.681 | 2,7          | 17.829.309 | 8,1          |
| 2021  | 5.774.628 | 2,6          | 28.959.361 | 10,7         |

Kaynak: TÜİK Dış Ticaret İstatistikleri Veri Tabanı, 2021.

### 3.2. Türkiye'nin Orta Asya Ülkeleri ile İlişkileri

SSCB'nin dağılmasından sonra bağımsızlıklarını kazanan Orta Asya ülkelerini tanıyan ilk devlet Türkiye olmuştur. Kültürel, sosyal, dilsel ve etnik birçok sebepten dolayı Türkiye'nin Orta Asya devletleri ile ilişkileri süratle gelişmeye başlamıştır. Orta Asya devletlerinde ilk temsilcilikleri Türkiye açmıştır (Kolobov vd., 2006:124). Bu ülkelere ilk üst düzey ziyaretler yine Türkiye tarafından yapılmıştır. Aynı zamanda Orta Asya devletlerinin yöneticileri de ilk resmi ziyaretlerini Türkiye'ye yapmış ve bir dizi iş birliği anlaşmaları imzalamışlardır.

Hızlı adımlarla başlatılan karşılıklı dayanışma neticesinde Türkiye Orta Asya ülkeleri açısından en kilit ülke konumuna gelmiştir. Özellikle Merhum Cumhurbaşkanı Turgut Özal; Türkiye'yi Orta Asya'nın gelişimi ve Batıya açılan yüzü olarak görmüş ve ikili ilişkilerin gelişmesi için büyük uğraşlar vermiştir (Larrabee ve Lesser, 2004:135). Orta Asya devletleri; Türkiye'ye bir rol model gözü ile bakmış ve Batı ile arasında bir köprü olarak görmüştür. Türkiye ile ticari ve ekonomi alanında birçok anlaşma sağlanmıştır. Bunun yanı sıra kültürel ve sosyal yaşam alanlarında da büyük ilerlemeler yaşanmıştır. Bu arada Türkiye ve Orta Asya devletleri arasında Türkçe Konuşan Ülkelerin Devlet Başkanları Zirveleri, Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı gibi önemli kuruluşlar bu dönemde kurulmuşlardır. Ayrıca üniversitelere karşılıklı olarak öğrenci gönderme dönemi de başlamıştır. Ulaşım, eğitim, iletişim ve ekonomik destekler sağlamıştır.

Türkiye bu bölgede ciddi yatırımlara öncülük etmiştir. Bu bağlamda Türkiye Orta Asya devletlerine Eximbank kredileri kullandırmış, ülkelerin kalkınması için gerekli olan ekonomik yatırımlara öncülük etmiş ve gerekli ekonomik destekler sağlamıştır. Bölgede birçok Türk firması boy göstermektedir. Lakin bu hızlı süreç siyasi gelişmelerden dolayı önce yavaşlamış daha sonra da gerilemeye başlamıştır. 2000 yıllarında Orta Asya coğrafyasında meydana gelen siyasi değişimlerle yakından ilgilenmeye başlayan ABD, Çin ve Rusya'nın buradaki faaliyetleri, Türkiye'nin bu bölgede söz sahibi olmasının önünü kesmiş, güç ve nüfus mücadelesinde de geriye düşünce bu bölgeden yönünü kaydırmak zorunda kalmıştır (Oran, 2013:468). Özellikle Rusya da Putin'in devlet başkanlığına seçilmiş olması da en büyük etkenlerdendir. Putin, göreve başlar başlamaz Orta Asya cumhuriyetlerini ziyaret etmiş ve bu ziyaret bölge liderleri tarafından pozitif karşılanmıştır (Aliev, 2019).

2000'li yıllara kadar Rusya kendi içişlerindeki siyasi ve ekonomik sorunlar ile uğraşmıştır. Rusya da Putin'in başa geçmesiyle beraber Orta Asya bölgesine özel bir itina gösterilmiş ve hızlı bir şekilde ikili ve bölgesel gelişmelere adım atılmıştır. Ekonomi alanında yeterince serbest olamayan Orta Asya devletleri; Rusya'ya bağımlı kalmış ve Rusya'nın etkisinden kurtulamamıştır. Ayrıca bu ülkelerde büyük oranda Rus nüfusunun olması da en büyük etkenlerdendir. Orta Asya devletleri; Türkiye ile olan bağlılıkta gerileme yaşarken Rusya ile yakınlaşma ve çeşitli anlaşmalar yapmaya başlamıştır. Yer altı kaynakları bakımından epey güçlü durumda olan Orta Asya devletlerinin en büyük eksikliği; bunu işleyecek durumunun ve özellikle boru hattının olmamasıdır. Böylece ekonomi alanındaki zenginliğini, denize kıyısı olan ülkelere geçirip Batıya ulaştıramamıştır. Rusya bu boşluğu doldurmuş ve kendi boru hatlarından bu enerjileri en düşük ücretlerden alıp, en yüksek fiyatlardan

satmıştır. Bu ve buna benzer sebeplerden dolayı Türkiye'nin Orta Asya'da daha fazla söz sahibi olmasının önü kesilmiş ve etkin rol oynanması engellenmiştir. Türkiye bir yandan Orta Asya ülkeleri ile olan ilişkilerini belirli bir seviyede tutmak istemiş, diğer yandan da Rusya ile kuracağı ekonomik ve stratejik ilişkilerden elde edeceği kazanca yoğunlaşmıştır (Fuller, 2008:247-248).

### 3.3. Rusya'nın Orta Asya Ülkeleri ile İlişkileri ve Orta Asya Politikaları

Rusya'nın Orta Asya ülkeleri ile olan ilişkileri yüzyıllardır devam etmektedir. Rusya'nın Orta Asya ülkelerine olan ilgisi 18. yüzyıl da başlamıştır. Fakat bu bölgeyi 19. yüzyılda istila ederek kendine bağlamıştır. Bundan sonra Orta Asya ülkeleri için büyük sıkıntıların yaşanacağı dönem başlamıştır. Orta Asya ülkeleri dillerinden, dinlerinden, kültürlerinden, sosyal yaşamlarından, ekonomilerinden ve aile bağlarından koparılmışlardır.

Ruslar hemen hemen bütün alanlara el atmış, kendilerine göre şekil vererek dizayn etmiş ve bu bölgeyi sömürmeye başlamışlardır. Bu bölgede yaşayan büyük din âlimlerini, önemli şahsiyetleri, siyasi yönetimde lider pozisyonda olan kişileri ve şehirlerin önde gelenlerini ya hapisanelere atmış ya tehdit ve şantajla onları elde etmeye çalışmış ya sürgüne göndermiş ya da öldürmüşlerdir. Çeşitli yollarla elde edilmeye çalışılan bu şahsiyetler de yüzyıllardır kendi kültürlerini, dillerini, yaşamlarını ve dinlerini korumak için her yolu denemiş ve nesilden nesille aktarabildiklerini aktarmaya çalışmışlardır.

Sömürü ve asimile politikalarının cirrit attığı bu dönem, Orta Asya ülkeleri için var olma ya da yok olma mücadelesine dönüşmüştür. Bu sömürü ve asimile politikaların karşısında duranlara ise sınırsız işkenceler edilmiştir. Rusların bu bölgedeki en büyük oyunu ise bu bölgeye Rus nüfusunu taşımış olmalarıdır. Böylelikle bu bölge benliğini kaybedecek ve Ruslaştırma politikası işlemiş olacaktır. Nitekim bunu büyük ölçüde de gerçekleştirmişlerdir. Bazı Orta Asya ülkelerindeki Rus nüfusu, bu bölgede yaşayan halklardan fazla olmuştur.

Yüzyıllar boyunca devam eden inkâr ve asimilasyon politikaları; Orta Asya ülkelerinin 1991'in sonunda bağımsız olmalarıyla beraber azalmıştır. Bu asimilasyon sürecinin ve hâkimiyetin bitmemesinin en büyük nedeni ise Orta Asya'ya yerleştirilen Rus nüfusunun fazlalığı ve önemli kurumların başlarında bunların bulunmasıdır. Bütün bu gelişmeler ışığında Orta Asya ülkeleri her ne kadar bağımsızlık mücadelesini kazanmışlarsa da siyasi ve ekonomi alanında pek mümkün görünmemiştir.

SSCB'nin dağılmasıyla beraber yerine kurulan yeni devletlerin başında Rusya Federasyonu, Orta Asya devletleri, Baltık ülkeleri ve Doğu Avrupa ülkeleri gelmektedir. Bu devletlerin en büyüğü olan Rusya Federasyonu'nun başına ilk devlet başkanı Yeltsin geçmiştir. Yeltsin, Sovyet Rusya döneminde Orta Asya devletlerini bir "yük" olarak görmüş ve Rusya devlet başkanı seçildikten sonra da bu düşüncesi değişmemiştir. Yeltsin'in bu düşüncesi "iç" ve "dış" politikasının temelini oluşturmuştur. Yeltsin, ülkesinin kalkınması ve demokratikleşmesi için siyasi ve kültürel yönde Batı ile yaptığı işbirliğinin Rusya Federasyonuna zarar verdiğini anlayınca, Batılı ülkeler ile ikili ilişkileri tekrar gözden geçirmiş ve dış politikada yakın çevreyi anlamaya çalışmıştır. Bu kapsamda Orta Asya devletlerine karşı izlenen dış politika görüşü de değişmiştir (Kamalov, 2011:24-30).

Parçalanma tehlikesiyle karşı karşıya kalan Rusya'yı Yeltsin'den devralan Putin, ilk demecinde Rus dış politikasının önceliği Bağımsız Devletler Topluluğunu tanıyacağına yönelik olması Orta Asya devletleri tarafından olumlu karşılanmıştır. Putin, Orta Asya devletleri için önemli olan bazı konuları ön plana çıkarmıştır. Bahsi geçen konuların başında terörizm ve uyuşturucu ticareti ile mücadele, Orta Asya devlet yöneticilerini tehdit eden Batı ülkelerin müdahalesine karşı koyma, ortak güvenlik ile ticari ilişkilerin oluşturulması gibi politikalar gelmektedir. Putin'nin devlet başkanı seçildikten hemen sonra ilk resmi ziyaretlerini Türkmenistan ile Özbekistan'a yapması, onun bu bölgeye verdiği önemi göstermektedir (Kamalov, 2011:24-30).

Putin, 2000 yılından hemen sonra iç politikadaki ekonomik ve askeri gücünü artırmış, dış politika ekseninde Orta Asya'da askeri, ekonomi ve siyasi nüfusunu güçlendirerek, ülke güvenliğini tehdit eden uyuşturucu ticareti ve radikal İslam'a karşı daha etkili mücadele etmeye başlamıştır. Rusya, NATO'nun Doğu'ya yönelmesini engelleyerek ABD'nin bu bölgedeki hareket kabiliyetini daraltmaya yönelik adımlar atmıştır. Böylece bölgesel güç dengesini kendi lehine değiştiren Rusya, bu bölgede bir güç olmayı hedeflemiştir (Güneş, 2013:178).

Orta Asya devletleri, ABD ve Rusya Federasyonu arasında askeri etkisini artırma konusunda ciddi bir güç savaşına sahne olmaktadır. Rusya, bu güç dengesini kendi lehine çevirmeyi hedeflemektedir. ABD'nin buradaki yönetimlere müdahalesi, Rusya'nın bu rejimlere olan coğrafi yakınlığı, ekonomik ve siyasi destekleri sayesinde bu ülkelerin Rusya'ya bağımlı hale gelmelerine neden olmaktadır. Rusya, Orta Asya devletlerini ABD ile olan

işbirliklerini bitirmeye zorlamıştır. Nitekim 2000 yılından sonra bu bölgede Rusya Federasyonu'nun askeri varlığı artarken, ABD'nin askeri varlığı azalmıştır (Güneş, 2013:191-192).

Rusya'nın Orta Asya ülkelerine yönelik olan politikaları ise ekonomik ve siyasi alanda artan nüfusa karşın Orta Asya ülkelerini kendine bağımlı hale getirmeye çalışmaktadır. Buna etken olarak da sınır güvenliği, uyuşturucu ticareti ve radikal İslam'a karşı mücadelesinde, Orta Asya'nın yanında durarak destek vermesidir. Putin'in, Orta Asya'yı kaybetmek istememesinin en büyük sebepleri arasında bu ülkelerde bulunan enerji ve yer altı kaynakları, askeri varlığı ile hava savunma sistemlerinin olması ve yakın çevre politikasından dolayı dış güçlerin saldırıları karşısında kendi ülkesinin zarar görmemesi için ABD'yi ve NATO'yu bölgeden uzaklaştırmak istemektedir.

### 3.3.1. Asimilasyon Politikaları

Rusya'nın asimilasyon politikası 18. yüzyılda başlamış, 19. yüzyıl ve 20. yüzyılda dorukları yaşayarak ve kısmen de olsa günümüze kadar devam etmiştir. Rusya'nın Orta Asya ülkelerine göz koyması ve bu bölgeyi hâkimiyetine almak için İngiltere ile anlaşması ile beraber bu topraklarda asimilasyon politikaları devreye girmiştir. Bu döneme kadar devam eden asimilasyon politikaları ise genellikle Orta Asya halklarına pek bir zarar verecek boyutta olmamıştır. Fakat bu dönemden sonra Rusların asimilasyon politikaları günden güne özellikle Türkçülük ve Müslümanlık üzerinde etkisini ciddi bir şekilde göstermeye başlamıştır. Çarlık Rusya döneminde bu bölgede yaşayan halkların gelenek ve inançları ellerinden alınmak istenmiş ve özellikle bu bölgede yaşayan halkların dine ihtiyaçlarının olmadığı benimsetilmeye çalışılmıştır (Musahan, 2015:228).

Orta Asya da kalıcı olmak isteyen Çarlık Rusya, işgal etmiş olduğu topraklarda yaşayan halkları, evleri ve hayvanları yağmalamaya, gasp etmeye başlamış ve bu topraklarda yaşayan Müslümanlar arasında milli düşmanlıkları körükleyerek burada yaşayan halkların birbirlerine düşman olmaları için fitili ateşlemeye çoktan başlamışlardır (Doğan, 2011:117-135).

Çarlık Rusya bu dönemde daha çok Orta Asya'ya yerleşmeye ve nüfusunu buraya taşımaya yoğunluk verdiği için burada yaşayan Müslüman hakların ibadetlerini görmemezlikten gelmiştir. Bunun en büyük sebebi ise Müslüman halkın tepkisini çekmemek için olduğu aşikârdır. Fakat bu uygulama sadece tepki toplamamak adına yapıldığı için halkın üzerindeki korku, baskı, yağma, sömürme, inkâr etme ve buna benzer sindirme yöntemleri hız kesmeden devam etmiştir. Burada yaşayan halkların üzerindeki baskı giderek ciddi bunalımları ve gerginlikleri beraberinde getirmiştir. Sovyet Rusya döneminde ise bütün bu baskı, sindirme, asimilasyon, korkutma, sömürme, yok sayma ve buna benzer bütün olumsuzluklara bir de Müslüman kimliğini yok etme ve İslamiyet'i Orta Asya'dan silme girişimleri başlamıştır. Bu dönemde SSCB'nin Orta Asya da uygulamış olduğu sömürünün yanı sıra dil, din, kültür ve milli tarihi yok etme ve bu halkları Ruslaştırma politikaları hat safhalara çıkmıştır (Hayit, 1987:174). Orta Asya'yı benliğinden koparmak için yapılan bütün bu uygulamalardan, eğitim ve alfabe de nasibini almıştır.

Orta Asya'nın hem Türklüğü hem de İslami değerlere olan bağlılığını parçalamak isteyen Ruslar; zamanla Orta Asya halklarının kullandığı Arap alfabesini, Latin alfabesine, Latin alfabesini de Kiril alfabesine dönüştürmüşlerdir. Buradaki temel amaç geçmiş ve gelecek açısından birbirinden koparılmış ve aslını unutmuş yeni bir halkı yaratmaya çalışmaktır. Süregelen bu asimilasyon süreci Sovyet Rusya'nın dağılma dönemindeki liderlerinin bir kısmı tarafından yumuşatılmak istenmişse de bu artık bir işe yaramamış ve Orta Asya halkları kendi kaderlerini tayin ederek bağımsızlık mücadelesini kazanmışlardır. Fakat bundan sonraki süreç, pek istenildiği gibi tam olarak parlak geçmemiştir. Çünkü yüzyıllarca Rusya'nın sömürüsü ve asimilasyonuna maruz kalan Orta Asya; yorgun, bitkin ve yoksul bir şekilde ayakta kalmaya çalışmıştır.

Bazı ülkeler yer altı zenginliklerini işleyerek, dünya devletleri ile bütünleşme hareketlerini kurarak ayakta kalmaya çalışmışlardır. Bütün bu gelişmelere rağmen zengin yer altı kaynaklarını Rusya'nın transit taşımacılığını kullanarak taşımak zorunda kalan Orta Asya devletleri, ekonomi olarak her ne kadar istemese de Rusya'ya bağımlı kalmışlardır. Özellikle Putin döneminde bu bağımlılık gittikçe artmıştır. Fakat geçmişe oranla bu dönemde yapılan baskı, zulüm, yağmalama, asimilasyon, sömürme ve diğer her türlü kirli oyunlar, üstü kapalı ve gizli bir şekilde yapılmaya çalışılmıştır. Rusya, ekonomi olarak iyi durumda olmayan Orta Asya ülkelerinin bazı devletlerinin iç işlerine bile çeşitli bahanelerle müdahale etmekten geri durmamıştır. Rusya; yüzyıllarca süregelen asimilasyon ve sömürü alışkanlığını sürdürmekten geri durmamış ve bunu çeşitli yollarla ve metotlarla yapmaya devam etmektedir.

### 3.3.2. Orta Asya Devletleri ve Eksklav Sorunları

Bağımsızlık mücadelesini kazanan Orta Asya devletlerinin birbirleri ile toprak ve sınır ilişkileri ilk başlarda ciddi bir sorun teşkil etmezken, daha sonra bu konularda ciddi sorunlar meydana gelmiştir. Orta Asya devletlerinin kendi aralarındaki sınırlarının oluşturulması SSCB yönetimin himayesinde 1924 yılında uygulamaya konulan ve “*Ulus devlet sınırlarının belirlenmesi*” çalışmasına dayanmaktadır (Eisener, 2002:862-871). Fakat o dönemlerde bu sınırların bir önemini olduğu söylenemez. 8 Aralık 1991 tarihinde SSCB’yi dağıtan Minsk Anlaşması ve 21 Aralık 1991 tarihinde Kazakistan’ın Başkenti olan Almatı şehrinde, Almatı bildirgesi ile SSCB’den ayrılan ülkelerin arasındaki sınırların olduğu gibi korunması gerektiği belirtilmiştir (Dadabaev, 2012:554-568).

1999 yılına kadar bölge ülkeleri arasında sınır sorunları pek gündeme gelmemiştir. Fakat aynı yıl içerisinde Kırgızistan, Özbekistan ve Tacikistan sınırlarında bulunan Batken şehrinde olayların patlak vermesi ile beraber bu durum tam tersi bir hal alarak sınır sorunlarının gündeme gelmesine sebep olmuştur. Bundan sonraki süreç, Orta Asya devletleri için sınır ve toprak konularında ciddi sıkıntıların başlamasına ve gerginliklerin yaşanmasına neden olmuştur. Özellikle Kazakistan ile Kırgızistan, Kazakistan ile Özbekistan, Kazakistan ile Türkmenistan, Kırgızistan ile Özbekistan, Kırgızistan ile Tacikistan, Özbekistan ile Tacikistan ve Özbekistan ile Türkmenistan arasındaki sınır sorunları patlak vermiş ve bu sorunlar ikili ülke görüşmeleri ve ortak kurulan komisyonlarla çözülmeye çalışılmıştır. 2000’li yıllardan başlayarak devam eden bu sınır sorunlarının günümüze kadar süregeldiği ve bundan sonra da süreceği aşikârdır. Bu süre zarfında ülkeler arasında oluşturulan komisyonlar ve devlet başkanlarının katıldığı toplantılarla bu sınır sorunlarının belirli kısımlarının çözüme kavuşturulduğu görülmüştür.

Fergana Vadisine sınırı olan Özbekistan, Kırgızistan ve Tacikistan arasındaki sınır sorunlarının öyle kolay kolay biteceği öngörülmemektedir. Orta Asya’nın göz bebeği olan bu verimli topraklarda asırlardır beraber yaşayan bu halklar, belirli sınırlarla birbirinden ayrılmaya zorlanmışlardır. Orta Asya devletlerinin sınır sorunları ve eksklav sorunlarının devam ettiği, fakat bazı Orta Asya ülkelerinin birbirleri ile olan sınır ilişkilerinin kısmen de olsa çözüme kavuşturulduğu gözlemlenmiştir. Kalan sınır sorunlarının da çözüme kavuşturulması için ülkeler arasında görüşmeler devam etmektedir.

### 3.3.3. Bölge Ülkelerine Yönelik Ekonomik Stratejiler

Orta Asya’nın Rus hâkimiyetine girmesi ile birlikte bu bölgede yaşayan halklar, dışa bağımlı bir ekonomiyi yaşamaya başlamışlardır. Bunun nedeni ise Rusların ele geçirdikleri bölgelerdeki ülkelerin ekonomilerini kendilerine bağımlı hale getirmeleri yatmaktadır. Pamuk üretiminde dünyada söz sahibi olan Özbekistan’da neredeyse bir tane tekstil fabrikası bulunmamaktadır. Aynı şekilde o dönemlerde Türkmenistan’ın doğal gaz meselesinde olduğu gibi ya da Kırgızistan’daki tarımda olduğu gibi birçok örnek saymak mümkündür. Bu bölgelerde çıkarılan doğal zenginlikler Rusya’ya transfer edilmiş ve burada işlenerek satışa çıkarılmıştır. Böylece Orta Asya ülkelerinden daha çok Ruslar burada kazançlı çıkmış ve ayrıca bu ülkelerin ekonomilerini kendine bağımlı hale getirerek büyük stratejilerini gerçekleştirmişlerdir. Ruslar işgal etmiş olduğu Orta Asya bölgesini kendilerine ekonomi olarak bağlamayı başarmışlardır. Petrol, doğal gaz, pamuk ve tarım üretiminde iyi durumda olan bu ülkeleri asırlardır kendi inşa ettiği ve politikalarını kendisinin belirlediği yollarla kendine bağımlı hale getirmiş ve bu ülkeleri sömürmüştür.

Orta Asya devletlerinin yer altı zenginliklerinin dışa bağımlı olmasının en büyük sebebi kendilerine ait bir transfer ağının olmamasıdır. Bu alanda çok iyi durumda olan Rusların boru hatları daha fazla kullanılmıştır. Rusların ekonomik olarak kendine bağımlı hale getirdiği Orta Asya devletleri, 1990 senesine kadar bu şekilde varlığını idame ettirmeye çalışmışlardır. Bu durum Orta Asya devletlerinin bağımsızlıklarını kazanmalarından sonra da büyük oranda devam etmiştir. Bağımsızlık sonrası ekonomi olarak çökmüş olan bu devletlerin toparlanması neredeyse yıllarca sürmüştür. Batılı devletler ile bu dönemde her ne kadar yakınlaşmaya çalışılmışsa da bu ekonomi olarak pek bir fayda sağlayamamıştır.

Rusya da Putin’in başa gelmesi ile beraber Orta Asya devletleri yeniden yönlerini bu devlete dönmek zorunda kalmışlardır. Bunun nedeni ise Rusya’nın asırlardır kendine göre bu bölgede alt yapıyı şekillendirmiş olması ve bu ülkelerin ekonomilerini kendine bağımlı hale getirmiş olmalarıdır. Özellikle Rusya’nın boru hattı taşımacılığında çok ileri bir seviye de olması da bu durumda kaçınılmaz bir hal almıştır. Asırlardır Orta Asya devletlerinin ekonomilerini kendine göre kuran ve yöneten Rusların ekonomik stratejileri günümüzde de devam etmektedir. Nitekim günümüzde bu anlayışı tersine çevirmek isteyen Orta Asya devletleri farklı yollarla ya da bu bölgeye ilgisi olan devletlerin yardımları ile başka boru hatlarını devreye koymaya çalışmaktadırlar. Fakat bu



durum sanıldığı kadar kolay değildir. Rusya'nın bu bölgeye olan ekonomik stratejileri günümüzde de devam etmektedir.

### 3.3.4. Sosyo-Kültürel ve Siyasi Yapıya Müdahaleler

Rusya'nın asırlardır süregelen yayılcı politikası, onları dünya sahnesinde uzun bir dönem, en fazla toprak sahibi olan ülke konumuna getirmiştir. Ruslar tarafından binlerce yerleşim yerleri, köyler, kasabalar, şehirler, ülkeler işgal edilmiş ve bu işgal edilen yerler kendi topraklarına dâhil edilmiştir. Doğal olarak burada yaşayan halkların kültürleri, yaşantıları, hayatları, siyasi yapıları ve sosyal yaşamları tehlikeye girmiş ve asimile olmaya yüz tutmuştur. Bu kadar çok halkı ve ona bağlı olan kültürü, sosyal yaşamı ve siyasi yapıyı bir arada tutmaya çalışan Ruslar; bu halkları bir yandan asimile etmeye çalışırken bir yandan da sömürmeye ve baskı ile hizaya getirmeye çalışmıştır. Bunu yapmak için de işgal altında olan topraklara ve yerleşimlere kendi Rus vatandaşlarını yerleştirmişlerdir. Böylece burada yaşayan halkların kendilerine ait olan kültürlerini, yaşamlarını, siyasetlerini baskılayacak, dizginleyecek ve burada yaşayan halklara kendi kültürlerini empoze edeceklerdir. Nitekim bu politikaları da birçok defa sonuç vermiştir.

Kendi kültürünü, geçmişini, yaşamlarını, siyasi yapılarını korumak ve ileri kuşaklara aktarmak isteyen halklara büyük eziyetler yapılmış, işkenceler yapılmış, öldürülmüş, cezaevine gönderilmiş, sürgün edilmiş ve dışlanmışlardır. Orta Asya'nın Rus hâkimiyetine girmesi ile beraber bütün bu durumlar derhal yürürlüğü konulmuş ve oluşabilecek olan kültür çatışmalarını engellemek için çeşitli yollar denenmiş ve bu haklara empoze için kendi kimliklerini, dinlerini, dillerini, kültürlerini ve yaşamlarını dayatmışlardır.

Bir yandan dinlerinden uzaklaştırılmak istenilen bu bölgeye bir yandan da dil ve kültür konularında baskılı bir siyaset izlenmiştir. Bu girişimlere karşı ayaklanan ve direnen halklar ise kendi geçmişlerini, kimliklerini, dinlerini, dillerini ve kültürlerini koruyarak günümüze ulaştırmayı başarmışlardır. Bu durum özellikle Orta Asya devletleri için geçerlidir. Bütün baskı, asimilasyon, sömürme ve inkâr durumlarına karşın kendi benliklerini olabildiğince korumuş ve günümüze kadar bunları ulaştırmayı başarmışlardır.

Orta Asya devletleri, bağımsızlıktan sonra kendi kültür, dil, din, siyaset ve sosyal yaşam alanlarında tahrip olmuş ve yıpranmış olan bu durumu tersine çevirmek için yıllarca uğraş vermişlerdir. Bu durum bazı Orta Asya devletlerinde karşılık bulmuş ve tahribat en aza indirilmiştir. Fakat bazı ülkelerde ise bu durumu tersine çevirmek kolay olmamış ve bu durum halen düzeltilmeye çalışılmaktadır. Bunun nedeni ise tahribatın çok derin olması ve bu ülkelerde etkili olan Rus nüfusunun fazla olmasıdır. Rusya ise bu süreçte de asırlardır yaptıkları gibi bu ülkelerde bulunan nüfusunu kullanarak sömürü ve asimile politikasını sürdürmek istemektedir.

### 3.3.5. Değişen Dünya ile Birlikte Yeni İlişkiler Geliştirme

Orta Asya devletleri asırlarca Rus hâkimiyetinde yaşamak zorunda kalmışlardır. 1991 de bağımsızlıklarını kazandıktan sonra da bu durum kısmen de olsa devam etmiştir. Bunun en büyük sebepleri arasında Orta Asya'nın ekonomisinin yıpranmış, harap edilmiş, yok edilmiş ve işlevsizleştirilmiş olması ve bu bölgede yaşayan halkların yarısına yakınının Rus oluşu yatmaktadır. Bu ve buna benzer sebeplerden dolayı Orta Asya hiçbir zaman tam olarak Rusların etkisinden kurtulabilmiş değildir. Rusya döneminde özellikle de Putin'in başa geçmesi ile birlikte Orta Asya ile olan bağlar; bağımsızlık döneminden sonraki 10 yılı aşkın süreye oranla daha da kuvvetlenmiştir. Üstelik Orta Asya'nın zengin doğal kaynaklara sahip olması, bu bölgeyi diğer büyük devletlerin de radarına koymuştur (Eletek, 2021).

Putin, Orta Asya'yı kaybetmemek için önceliği bu ülkelere verdiğini başa geçerken ilan etmiştir. Rusların süregelen politikalarından bir tanesi de Orta Asya'nın ekonomi ve siyasi bakımdan gelişmesine engel olacak bahaneler bularak bu ülkelerin kendisinden daha ileri seviyelere gitmesine engel olmaktır. Her zaman bu ülkelerin kendi buyruğu altında olmasını tasarlamış ve buna göre bu bölgeye yön vermiştir. Nitekim büyük oranda bu politikalar başarılı olmuştur. Fakat bütün bu gelişmeler ışığında Rusya; Orta Asya'nın büyüyen ekonomisine, siyasi başarılarına, dünyaya açılmalarına binaen bu ülkelere daha bütünleştirici adımlar atmak zorunda kalmıştır.

Bu ülkelerin kendisine hem güvenlik hem de ekonomik olarak etkisinin büyük olduğunun farkında olan Rusya; bunu göz önünde bulundurmamak zorunda kalmıştır. Özellikle Orta Asya da bulunan Rus nüfusunun giderek azalması, etkili konumlarda olan Rus bürokratların sayısının azalması, Kiril alfabesi yerine Latin alfabesine geçişlerin olmasını saymak mümkündür. Ayrıca Kazakistan'ın siyasi başarıları ve Astana görüşmelerinde oynadığı rol, Nur Sultan'ın siyasi kurnazlığı, Türkmenistan'ın doğal gaz boru hatları konusunda Çin ile

yakınlaşması ve buna benzer birçok sebeplerden dolayı Rusya; Orta Asya'ya daha fazla mesai harcamaya başlamıştır. Bunun neticesinde Rusya yeni politikalar üreterek bu bölgede kalıcı olmanın hesaplarını yapmıştır.

Rusya; eskiye oranla bu ülkelere yaklaşımlarda daha esnek ve kalıcı politikalar üretmeye başlamış ama bir yandan da eski alışkanlığı olan sömürme ve fakirleştirme politikaları da devam ettirmiştir. Fakat değişen dünya ile birlikte bu bölgede bulunan ülkeler de kendi menfaatlerine göre konum almışlardır. Bir yandan Rusya ile ilişkiler sürerken diğer yandan da dünyaya açılmaya devam etmişlerdir. Orta Asya devletleri önemli kuruluş ve örgütlerde aktif rol almaya başlamışlardır. Dünya ticaretinde aktif konuma gelmek için çeşitli büyüklükteki devletlerle ikili ve bölgesel anlaşmalara imza atmaya başlamışlardır. Özellikle Çin, İran, Türkiye, ABD ve diğer Batılı Devletler ile iyi ilişkiler sürdürülmektedir.

#### 4. SONUÇ

Orta Asya devletleri; yüzyıllar boyunca Rusların inkâr ve imha politikalarına maruz kalmışlardır. Orta Asya halklarının Rus egemenliğine girmesi, Çarlık Rusya döneminde olmuştur. Daha önce de Ruslar tarafından birçok girişim olmuş, fakat bunların hepsi bertaraf edilmiştir. Lakin Çarlık Rusya döneminde İngiltere'nin onayı ile birlikte bu topraklar Ruslar tarafından işgal edilmiştir. Bu dönemden sonra bu topraklarda hiçbir şey eskisi gibi olmamıştır. İmha, inkâr, Ruslaştırma, sömürme, yok etme, açlığa mahkûm etme, işlevsizleştirme, işkence etme, öldürme, sürgün etme ve bunun gibi birçok yöntem kullanılarak Orta Asya benliğinden koparılmaya çalışılmıştır. SSCB döneminde bu durum katlanarak devam etmiştir. Bu dönem zarfında Orta Asya ise benliğini korumanın çeşitli yollarını bularak mücadele etmeye çalışmışlardır.

Geç de olsa bağımsızlıklarına kavuşan Orta Asya devletleri; büyük sorunlarla mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Bunun nedeni ise yüzyıllarca bu bölgenin sömürülmüş olması, ekonomisinin harap edilmiş olması ve halkının açlığa mahkûm ettirilmiş olması yatmaktadır. Bütün bu olumsuzluklara rağmen bu ülkeler ayakta durarak mücadele etmiş ve yer altı kaynaklarının zenginliğinden faydalanmaya çalışmışlardır. Bu ülkelerin toparlanmasına ve ileriye bakmasına katkı veren devletlerin başında, Türkiye Cumhuriyeti gelmektedir. Putin'in Rusya da başa geçmesi ile birlikte Orta Asya devletlerinin Türkiye ile olan bağlarında ciddi zayıflamalar meydana gelmiştir. Bu zayıflamaların büyük kısmı Orta Asya devletlerinden kaynaklı olmaktadır. Orta Asya devletleri her ne kadar Türkiye ile ilişkilerini geliştirmek istemişse de bir türlü bu durum istenilen seviyeye ulaşamamıştır. Rusya'nın bu ülkeler üzerinde oluşturduğu baskı mekanizması günümüzde de son sürat devam etmektedir.

Orta Asya devletleri, Rusya'yı Türkiye'den daha çok kendisine yakın görmüştür. Rusya'nın doğal gaz boru hatlarının ve ekonomisinin iyi durumda olması, bu topraklarda Rusya'nın askeri varlığının ile hava üslerinin halen fazla sayıda olmasını örnek vermek mümkündür. Ayrıca bu ülkelerde eskiye oranla fazla olmasa da halen Rus vatandaşlarının olması, bölge açısından Rusya'nın daha yakın olması, Rusya'nın bu ülkeler üzerinde bariz etkisinin olması ve daha birçok sebep saymak mümkündür.

Türkiye, bağımsızlık mücadelesi dönemi ve sonrasında Orta Asya devletlerine sınırsız hizmet için çeşitli girişimlerde bulunmuş, karşılıklı anlaşmalar yaparak bu ülkelerin gelişmesine öncülük etmiş, karşılıklı üst düzey görüşmeler yaparak fikir alışverişinde bulunmuş, ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda bu ülkelere destek olmaya çalışmıştır.

Değişen ve küreselleşen dünya ile beraber Orta Asya da bulunan ülkeler de ciddi değişime gitmeye başlamışlardır. Özellikle ekonomi, siyaset, politika, sosyal, kültürel ve daha birçok alanda yapılmaya çalışılan değişimlere Türkiye ve Batılı devletlerin de öncülük ederek bu ülkeleri desteklemeleri ve cesaretlendirmeleri gerekmektedir. Türkiye bu değişimlere öncülük etmeli ve Batılı devletler de demokrasi, eşitlik, insan hakları ve daha birçok konuda buna öncülük etmeleri gerekmektedir.

Türkiye bu bölgenin yer altı kaynaklarının daha iyi kullanılması için çeşitli projelere öncülük etmeye başlamalıdır. Türkiye, Orta Asya da doğal gaz boru hatlarına öncelik vererek, Rusya'nın buradaki tekeline son vermeye çalışmalıdır. Bunu kendisi ile birlikte bu bölgeye yakın olan ülkelerin ve Batılı devletlerin de yardımını alarak yapmaya başlamalıdır. Türkiye yüzyıllardır rekabet halinde olduğu Rusya'yı; Orta Asya da saf dışı bırakarak bu rekabette üstünlüğü ele geçirmeye çalışmalıdır. Bu süreçte Türkiye Devleti; Orta Asya devletlerini cesaretlendirerek ve beraber hareket etmeye ikna ederek yapması gerekmektedir. Bu devletlere akılcı yön vermek, doğru bilgilendirmek ve ikili diyaloglarla perçinleştirip şekillendirmek gerekmektedir.

Orta Asya devletlerinin de eskiden olduğu gibi güçsüz olmadığı gözle görülmektedir. Özellikle son dönemlerde yıldızı parlayan Kazakistan'ın ulaştığı ekonomik ve siyasi başarı, Özbekistan'ın son dönemlerde istikrara

kavuşmasını örnek vermek mümkündür. Ayrıca Türkmenistan'ın doğal gaz boru hatları için Çin ile daha içli dışlı olması, Kırgızistan'ın kendini arena da göstermek istemesi ve özellikle Türkiye ile olan ikili ilişkilerinin epey gelişmiş olması ve daha birçok sebep saymak mümkündür.

Orta Asya devletleri eskisi kadar Rusya'ya bağımlı olmamaya gayret sarf etmeye başlamışlardır. Başka arayışlara girerek ülkelerinin refahını yükseltmeye çalışmaktadırlar. Böyle bir dönemde bu devletlere rol model olmak için Türkiye'nin üstlenmesi gereken birçok konu vardır. Bu konuların başında etnik, tarihi ve din bağı gereği bu ülkeleri Rus tekelinden kurtarmak için Dünya devletleri ile kaynaşmalarını sağlamak, Batılı devletlerin bu ülkelere daha fazla yardım eli uzatmasına vesile olmak, bu ülkelere iyi bir referans olmak, ekonomilerini toparlamaları için çeşitli projeler üzerinde yoğunlaşarak çözüm bulmak, bu ülkelerdeki yer altı ve yer üstü kaynakları daha verimli hale getirmek için çözüm ve iyi fiyatlardan alıcılar bulmak, daha fazla sayıda ve etkili uluslararası örgütlere girmelerine ve kendilerini tanıtmalarına imkân vermek ve daha birçok konuda bu devletlere öncülük etmeye çalışması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- BAHARÇİÇEK, Abdülkadir ve AĞIR, Osman (2015), “Kırım'ın Rusya Federasyonu'na Bağlanmasının Rusya'ya Komşu Ülkelere Olası Etkileri”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, S.52, ss.29-47.
- DADABAEV, Timur (2012), “Securing Central Asian Frontiers: Institutionalisation of Borders and Inter-State Relations”, **Strategic Analysis**, S.4(36), ss.554-568.
- DOĞAN, Orhan (2011), “Çarlık Rusya'nın Uyguladığı İstila ve Asimile Siyasetine Karşı Başkırtların Çıkarttığı İsyenlar (XVII. Yüzyılın İkinci Yarısı ve XVIII. Yüzyıl)”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.26, ss.117-135.
- DUMAN, Mehmet ve SAMADOV, Nigar (2003), “Türkiye ile Rusya Federasyonu Arasındaki İktisadi ve Ticari İlişkilerin Yapısı Üzerine Bir İnceleme”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.6, ss.26-37.
- EISENER, Reinhard (2002), “Sovyet Orta Asya'sının Bölgesel Paylaşımı”, **Türkler** (Ed. Hasan Celal Güzel, Kemal Çiçek, Salim Koca), Yeni Türkiye Yayınları, Ankara, Cilt.18, ss.862-871.
- ELETEK, Özge (2021), “Rusya'nın Yeni Orta Asya Stratejisi”, **Ankara Kriz ve Siyaset Araştırmaları Merkezi** (E-Makale), 11 Mayıs 2021, <https://www.ankasam.org/rusyanin-yeni-orta-asya-stratejisi/> (Erişim Tarihi: 10.01.2023).
- EMEKLIER, Bilgehan (2012), “Soğuk Savaş Sonrası Uluslararası Sistemin Analizi”, **Bilgesam** (E-Makale), (tarihsiz), [http://www.bilgesam.org/tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=698:souk-sava-sonras-uluslararası-sistemin-analizi&catid=113:analizler-sosyo-kultur&Itemid=151](http://www.bilgesam.org/tr/index.php?option=com_content&view=article&id=698:souk-sava-sonras-uluslararası-sistemin-analizi&catid=113:analizler-sosyo-kultur&Itemid=151) (Erişim Tarihi: 04.01.2023).
- ERŞEN, Emre (2014), “Soğuk Savaş Sonrası Dönemde Dünya Siyaseti”, **Uluslararası İlişkilere Giriş: Tarih, Teori, Kavram ve Konular** (Ed. Şaban Kardeş, Ali Balcı), Küre Yayınları, İstanbul, ss.41-57.
- FULLER, Graham E. (2008), **Yükselen Bölgesel Aktör: Yeni Türkiye Cumhuriyeti**, Timaş Yayınları, İstanbul.
- GİRGİN, Kemal ve BİREN, Işık (2002), **21. Yüzyıl Perspektifinde Dünya Siyaseti**, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.
- GÜNEŞ, Ergin (2013), “Tehdit Algılamaları Ekseninde Rusya'nın Yakın Dönem Kafkasya ve Orta Asya Politikası”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, S.27, ss.178-192.
- HAYİT, Baymirza (1987), **Sovyetler Birliğinde Türklüğün ve İslam'ın Bazı Meseleleri**, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, İstanbul.
- HEYWOOD, Andrew (2016), **Siyaset** (Çev. Bekir Berat Özipek, Bahattin Seçilmişoğlu, Atilla Yayla, Hasan Yücel Başdemir), Liberte Yayınları, Ankara.
- HOSKING, Geoffrey (2015), **Rusya ve Ruslar: Erken Dönemden 21. Yüzyıla** (Çev. Kezban Acar), İletişim Yayınları, İstanbul, ss.443-445.

- KAMALOV, İlyas (2011), **Rusya'nın Orta Asya Politikaları**, Hoca Ahmet Yesevi Türk-Kazak Üniversitesi Yayınevi, Ankara.
- KANTARCI, Şenol (2012), “*Soğuk Savaş Sonrası Uluslararası Sistem: Yeni Sürecin Adı “Koalisyonlar Dönemi mi?”*”, **Güvenlik Stratejileri Dergisi**, S.16(8), ss.47-84.
- KOÇAK, Muhammet (2017), “*Türkiye-Rusya İlişkileri*”, **SETA Analiz**, S.201, ss.8-11.
- KOLOBOV, Oleg Alekseevich, KORNILOV, Alexander A. ve ÖZBAY, Fatih (2006), **Çağdaş Türk-Rus İlişkileri Sorunlar ve İşbirliği Alanları (1992-2005)**, Tasam Yayınları, İstanbul.
- LARRABEE, F. Stephen ve LESSER, IAN O. (2004), **Türk Dış Politikası: Belirsizlik Döneminde** (Çev. Mustafa Yıldırım), Ötüken Yayınları, İstanbul.
- MUSAHAN, Ali Yıldız (2015), “*Sovyet Rejiminin Müslümanlar Üzerindeki İnanç, Ahlak ve Aile Politikası*”, **İlahiyat Tetkikleri Dergisi**, S.44, ss.227-246.
- ORAN, Baskın (2001), **Türk Dış Politikası: Kurtuluş Savaşından Bugüne Olgular, Belgeler Yorumlar - 1980-2001**, İletişim Yayınları, İstanbul, Cilt.2.
- ORAN, Baskın (2013), **Türk Dış Politikası: Kurtuluş Savaşından Bugüne Olgular, Belgeler Yorumlar - 2001-2012**, İletişim Yayınları, İstanbul, Cilt.3.
- PRİMAKOV, Yevgeniy (2010), **Rusların Gözüyle Ortadoğu** (Çev. Olga Tezcan), Timaş Yayınları, İstanbul.
- ŞADİHANOV, Emil (2006), “*Sovyetler Birliği'nin Dağılma Sürecinde Etkili Olan Bölge Sorunları ve Milliyetçilik Hareketleri*”, **Sosyoloji Konferansları**, S.33, ss.1-22.
- ŞÖHRET, Mesut (2011), “*Soğuk Savaş Sonrası Avrasya'nın Değişen Jeopolitiği ve Türkiye İçin Önemi*”, **Dünya Jeopolitiğinde Türkiye** (Ed. Hasret Çomak), Hiperlink Yayınları, İstanbul, ss.85-158.
- ÜNLÜ, Neslihan (2019), “*Soğuk Savaş Döneminde Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin Orta Avrupa ve Balkanlara Yönelik Politikası*”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- YILMAZ, Ercan (2010), “*Soğuk Savaş Sonrası Dönemde Türk-Rus İlişkileri*”, **Journal of Management and Economics Research**, S.13(8), ss.27-42.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1** ve **Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1** ve **Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

# Sokak Düzeyi Bürokratlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu Müdürlüklerinde Bir Araştırma\*

*The Effect of Street Level Bureaucrats' Perceptions of Organizational Justice on Their Organizational Commitment: A Research in Izmir Land Registry Offices*

**Sabri Çağdaş ARPACI**  
Doktorant, Pamukkale Üniversitesi, SBE,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi A.B.D.,  
scagdasarpa@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-2099-0067>

Makale Başvuru Tarihi: 31.10.2022  
Makale Kabul Tarihi: 10.03.2023  
Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, sokak düzeyi bürokratlarının karakteristik özelliği olan “vatandaşla yüz yüze temas hâlinde olma” ve “takdir yetkisini kullanma” niteliklerine tipik bir örnek olan tapu memurlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda nicel bir araştırma tasarlanarak araştırmanın modeli ve hipotezleri test edilmiştir. Soru formu, İzmir ilindeki 11 Merkez Tapu Müdürlüğü’nde çalışan memurlara elden dağıtılmış ve 170 gönüllü katılımcıdan veri toplanmıştır. Veriler, SPSS 20.0 programı ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, tapu memurlarının etkileşimsel adalet algılamalarının yüksek; işlemsel adalet algılamalarının orta ve dağıtım adaleti algılamalarının düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin de düşük olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizleri sonucunda, tapu memurlarının özellikle dağıtım adaletine ilişkin algılamalarının örgütsel bağlılığın üç boyutunu da pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği; işlemsel adalet algılamalarının ise sadece duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği bulunmuştur. Bu sonuçlara dayanarak, kamu yöneticilerinin, tapu memurlarının adalet algısını etkileyen faktörleri dikkatli bir şekilde tespit ederek gerekli iyileştirmeleri yaptırmaları; böylece kurumlarına olan bağlılıklarını artırmaları önerilebilir. Bu tür girişimlerin hem sokak düzeyi bürokratlarının hem de kamu kurumlarının verimliliğini ve performansını artırmada yaşamsal bir önemi bulunmaktadır. Tapu memurları özelinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemesi açısından özgün olduğu düşünülen bu çalışmanın, kamu yönetimi literatürüne katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca çalışmanın sonunda geliştirilen önerilerle örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisini kamusal bir perspektiften sunarak kamu yöneticilerine yol gösterici olması umulmaktadır.*

## Anahtar Kelimeler:

Sokak Düzeyi  
Bürokratları,  
Tapu Memurları,  
Örgütsel Adalet,  
Örgütsel Bağlılık,

## ABSTRACT

*This study aims to investigate the effect of organizational justice perceptions of land registry officers, which are typical examples of "being in face-to-face contact with citizens" and "using discretion," which are characteristic of street-level bureaucrats, on their organizational commitment. To do this, we conducted a quantitative study and tested our model and hypotheses. We delivered a questionnaire to civil servants working in 11 Central Land Registry Directorates in Izmir and collected data from 170 volunteer participants. We analyzed the data using the SPSS 20.0 program. As a result of the analysis, we found that the land registry officers had a high perception of interactional justice, a medium perception of procedural justice, and low perception of distributive justice. We also found that the participants had low levels of organizational commitment. As a result of the regression analysis, we found that the land registry officers' perceptions of distributive justice, in particular, affected all three dimensions of organizational commitment positively and significantly, while their procedural justice perceptions affected only affective and normative commitment. Based on these results, we can suggest that public managers should carefully identify the factors affecting the perception of justice of the land registry officers and make necessary improvements, thus increasing their commitment to their institutions. Such initiatives are vital in increasing the efficiency and performance of street-level bureaucrats and public institutions. This study, which is thought to be unique in terms of examining the relationship between organizational justice and organizational commitment, is expected to contribute to the public administration literature. In addition, with the suggestions developed at the end of the study, it is hoped to guide public administrators by presenting the relationship between organizational justice and organizational commitment from a public perspective.*

## Keywords:

Street Level  
Bureaucrats,  
Land Registrars,  
Organizational Justice,  
Organizational  
Commitment,

\* İlgili makale Prof. Dr. Hüseyin ÖZGÜR danışmanlığında hazırlanmakta olan ve Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde 2023 yılında savunulacak olan “Tapu Müdürlüğünde Çalışan Sokak Düzeyi Bürokratlarının Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: İzmir İli Alan Araştırması” adlı doktora tezinden türetilmiştir.

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** ARPACI, Sabri Çağdaş (2023), “Sokak Düzeyi Bürokratlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu Müdürlüklerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.6(1), ss.216-234, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1197323>

## 1. GİRİŞ

Sokak düzeyi bürokratları (*street level bureaucrats*), ilk kez Michael Lipsky'nin (1980) öne sürdüğü bir kavram olup kamu hizmetlerini sunarken vatandaşla yüz yüze temas hâlinde olan kamu çalışanları olarak nitelendirilmektedir. Hizmet alan vatandaşla birebir etkileşim hâlinde olmaları ve yüksek düzeyde takdir yetkisi kullanmaları bakımından tapu memurları, Türkiye’de sokak düzeyi bürokratları kavramına tipik bir örnek teşkil etmektedir. Tapu müdürlüklerinde aşırı iş yoğunluğunun yanı sıra diğer kurumlardan farklı olarak Türk Medeni Kanunu’nun (TMK) 1007’inci maddesi nedeniyle iş sorumluluğu bulunmaktadır. İlgili maddede, “*Tapu sicilinin tutulmasından doğan bütün zararlardan devlet sorumludur. Devlet, zararın doğmasında kusuru bulunan görevlilere zararı rücu eder*”, ifadesi yer almaktadır. Bu unsurlara “*aynı işi yapan memurların arasında ünvan farklılıklarından dolayı farklı maaş alınması*” anlamına gelen “*tapuda tek ünvan*” konusu da eklendiğinde, tapu memurlarının örgütsel adalet algılamalarının ve kurumlarına yönelik bağlılıklarının düşük olması kaçınılmaz hâle gelmektedir.

Örgütsel adalet, Moorman (1991)’a göre işgörenlerin çalıştığı örgütlerinde adaletli bir davranış tarzıyla karşılaşmış ve karşılaşmadıklarını gösteren davranış biçimidir. Beugre ve Braon (2001) örgütsel adaleti, “*çalışanların örgütlerindeki çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkilerinin bireysel algılarında nasıl şekillendiğine ilişkin sosyal bir olgu*” olarak tanımlamaktadır. Cropanzano ve Gilliland (2007) ise örgütsel adaleti, “*yönetimsel süreçlerin etik ve ahlâki boyutlarına ilişkin olarak yapılan bireysel değerlendirme*” şeklinde nitelendirilmektedir. Örgütsel adalet, dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir. Çalışanların örgüte ilişkin göreceli katkıları dikkate alınarak örgüt kaynaklarından pay alması temeline dayanan *dağıtım adaleti*, elde edilen kazanımların (ücret, ödül vb.) adil şekilde dağıtılmasıyla ilgilidir (Poole, 2007:728). *İşlem adaleti*, karar alma süreçlerinin tutarlılığını, doğru, denetlenebilir, düzeltilebilir ve etiğe uygun olup olmadığını ve önyargıların bastırılıp bastırılmadığını ifade etmektedir (Elovainio vd., 2005:2501). *Etkileşimsel adalet* ise kişilerin örgütteki çeşitli süreç ve işleyişlerinin, kendilerine karşı davranışların veya görev dağılımlarının adaletli olup olmadığını konusunda yargılama süreci içine girmeleri ve bu sürecin sonunda örgüte karşı olumlu ya da olumsuz bir tutum geliştirmelerini içermektedir (Greenberg, 1990:399).

Örgütsel bağlılık ise işgörenlerin çalıştığı işe bağlılığıyla kariyer, profesyonellik, işine olan bağlılık gibi meyillilerinin belirleyicisi olan bir görüştür (Fornes ve Rocco, 2004:392). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı, “*işgörenlerin örgütle ilişkisiyle şekillenen ve örgütün kalıcı bir üyesi olmayı kararlaştırmalarını sağlayan psikolojik temelli bir davranış*” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuta ayrılmaktadır. Meyer ve Allen (1984) *Duygusal bağlılığı*, işgörenin, örgütün ortaya koyduğu amaç ve değerleri benimseyerek kendisini bu amaç ve değerlere adanması olarak nitelendirmektedir. Meyer ve Allen (1991) *Devam bağlılığını*, işgörenin, geçmişte kurum için harcadığı zaman, emek ve çabanın karşılığında elde etmiş olduğu emeklilik, mevki, kıdem, ücret ve statü gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, kurumdan ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğini düşünerek bağlılığını sürdürmesi olarak tanımlamaktadır. Meyer ve Allen (1991) *Normatif bağlılığı* ise bireyin ahlâki bakımdan örgütte kalmanın doğru olduğuna inanarak örgüte bağlanması ve bu nedenle örgütte kalmasını ifade etmekte olduğunu dile getirmektedir.

Türkiye’de akademisyenler, savunma sanayi personeli, hemşireler, Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı öğretmenler, belediye ve banka çalışanları gibi kamu görevlilerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen doktora ve yüksek lisans tezlerine (Meydan, 2010; Kiray, 2011; Eğilmez, 2011; Yılmaz, 2012; Çakıcı, 2012; Ay, 2013; Akyüz, 2013; Küçükşen, 2015; Demir, 2017; Şaklak, 2018; Tokmak, 2018; Aytan, 2018) rastlanabilmektedir. Tapu memurlarının kurumlarını adaletli bir yer olarak algılamaları, kurumlarına bağlılık geliştirmeleri açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle bu ilişkinin araştırılması ve beklenen olumsuz sonuçların elde edilmesi durumunda gerekli önlemlerin alınmasının son derece kritik olduğu düşünülmektedir. Literatürde, konunun ne derece önemli olduğunu gösteren nadir çalışmalardan biri, 2015 yılında Mesut Mezgit tarafından Aydın il merkezinde ve ilçelerindeki tapu müdürlüklerinde gerçekleştirilen, “*Medeni Kanun’un 1007. Maddesinin Tapu Hizmetleri Çalışanları Üzerindeki Etkileri*” isimli yüksek lisans

tezidir. Bu çalışmada, tapu müdürlüklerinde işlem yapan memurların Medeni Kanun'un 1007'inci maddesinin neticesinde oluşan işlem hazırlanması sürecinde memurlarda oluşan stres konusuna verilen reaksiyonlar ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca “kurum değiştirme”, “reddi miras”, “zaman aşımı” gibi konulardaki görüşler açığa çıkarılmıştır. Araştırmanın sonucunda, katılımcıların genel olarak olumsuz bir ruh hâli içinde ve endişeli oldukları, kendilerini “değersiz” ve “unutulmuş” hissettikleri belirlenmiştir. Mezkit (2020) tarafından yayınlanan “*Kamu Hizmetlerinde Tükenmişlik Sendromu: Tapu Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*” isimli makalesinde ise tapu memurlarının kurumlarında yaşadıkları memnuniyetsizlik sonucunda yüksek düzeyde tükenmişlik sendromu yaşadıkları tespit edilmiş ve kurumsal aidiyetlerini geliştirmeleri için çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Literatürdeki genel bilgiler ışığında, İzmir ilindeki tapu müdürlüklerinde çalışan tapu memurlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisini araştırmak amacıyla bir alan araştırması tasarlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarının gerek kamu yönetimi literatürüne gerekse kamu sektöründe çalışan yöneticilere katkı sağlaması umulmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın daha iyi anlaşılması açısından çalışmada ele alınan temel kavramların açıklanması yararlı olacaktır. Bu kapsamda sırasıyla “*Sokak Düzeyi Bürokratları*”, “*Türkiye’de Tapu Müdürlüklerinde Çalışan Sokak Düzeyi Bürokratları*” ile “*Sokak Düzeyi Bürokratlarında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*” konularına kısaca değinilecektir.

### 2.1. Sokak Düzeyi Bürokratları Kavramı

“*Sokak düzeyindeki bürokratlar*” ifadesi ABD’li Siyaset Bilimci Lipsky (1980) ’nin “*Street-Level Bureaucracy: The Dilemmas of the Individual in Public Service*” adlı eserindeki “*street level bureaucrats*” ifadesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Sokak düzeyi bürokratları, kamu hizmetlerini sunarken doğrudan, hizmet alan vatandaşla yüzyüze kalan ve birebir temas hâlinde olan kamu çalışanlarını tanımlamaktadır. Sorunlara yakın olan, uygulamaları yerinde gözlemleyebilen ve takdir yetkisine sahip olan çoğu sokak düzeyindeki bürokrat, halkın, ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlayabilir. Bu nedenle, sokak düzeyindeki bürokratların karar ve davranışları uygulama çıktılarında ve başarısına önemli derecede etki edebilmektedir. Lipsky’nin sokak düzeyi bürokratları tanımlamada vurguladığı vatandaşla yüzyüze temas hâlinde olma ve onların kamu yönetimindeki oynadıkları rolleri de bu konuda araştırma yapan birçok makalede (Matland, 1995; Riccucci, 2005; May ve Winter, 2009; Keiser, 2010; Rowe, 2012; Brodtkin, 2012; Tummers ve Bekkers, 2014; Buffat, 2015; Brockmann, 2015; Cohen, 2018; Davidovitz ve Cohen, 2020) dile getirilmiştir.

Sokak düzeyi bürokrasi ve sokak düzeyi bürokratlar kavramları, sadece devlet kurumlarını değil, özel sektörü ve sivil toplum kuruluşlarını (STK’lar) da kapsayacak biçimde kurgulanabilmektedir. Sokak düzeyi bürokrasisinin artan önemi bu üç sektörlü yapısından ve bu düzeydeki bazı bürokratlar ve kurumlarda yerel düzeyde sosyal refaha sağladığı katkılar noktasında belirginleşmektedir. Hatta bu özelliğiyle, sokak düzeyi bürokrasi, Lipsky’nin önerdiğinden çok daha kritik bir noktada konumlandırılmaktadır denebilir. Sokak düzeyi bürokratları vatandaşların doğrudan etkileşime geçebildiği, onlara en yakın düzeydeki görevlilerdir. Ayrıca kamu politikalarının uygulanmasında önem arz eden bir konumda buldukları için de sokak düzeyi bürokratlarının hükümetin somut ve halka dokunan yüzü olduğu (Erdoğan, 2019:25-26) belirtilmektedir.

Lipsky (2010), sokak düzeyi bürokratlarının “*Amerikan hükümetini vatandaşları nezdinde temsil ettikleri*”ni vurgulamıştır. Sosyal refah devletinin 1970’lerin sonlarından, özellikle de 1980’lerden itibaren dünyanın birçok Batı ülkesinde ve Türkiye’de dönüşüm süreci genellikle neo-liberal yeni sağ hareket ve ideoloji ile bu anlayışa/harekete inanmış siyasal ve entelektüel liderler tarafından yönlendirilmiştir.

Sokak düzeyindeki bürokratlar mutlaka takdir yetkisine sahiptirler ve onu kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Takdir ve kurallar birbirleriyle ilişkilidir. Kurallar görevlilerin görev ve yükümlülüklerini belirttikçe takdir yetkisi hareket özgürlüğü sağlar. Sokak düzeyindeki bürokratlar kendi kurumsal işlerini yönetmenin (yürütmenin) yollarını ararlar. Sokak düzeyindeki bürokrasi, bürokrata yalnızca takdir hakkı vermekle kalmaz, aynı zamanda bu durumun ilerisine giderek kuralların uygulanma biçimine yapılandırma gücü de verir. İşlerinin gerektirdiği diğer özellikler nedeniyle, sokak düzeyindeki bürokratlar işlerinin yürütülmesinde kullanılan standart prosedürleri kendi takdirlerini en üst düzeye çıkaracak şekilde uygularlar (Hupe ve Hill, 2007:280-282) veya uygulamaları beklenir.

Sokak düzeyi bürokratlar olarak nitelendirilen kamu görevlileri, yasama organı tarafından yapılan yasaların ve hükümet tarafından tespit edilen politikaların uygulamaya geçirilmesi aşamasında verdikleri kararlar, yaptıkları tercih ve eylemler neticesinde kamu politikalarının vatandaşa yansması ve kamu hizmetlerinin verilmesinde çok büyük rol oynamaktadırlar. Bu yönleri bağlamında sokak düzeyi bürokratlar kamu siyasetlerinin yürütülmesini oldukça fazla derecede etkileyebilme gücüne sahiptirler. Gelecekte sokak düzeyi bürokratların hizmetlerin yürütülmesi esnasında karar alma mekanizmalarının nasıl olacağı, potansiyellerini zenginleştirme adına nasıl bir davranış tarzı sergileyecekleri, kamu siyasetlerinin yapım sürecine ne şekilde ve ne ölçüde katılacakları, kurum içindeki adalet algılarının kurumlarına olan bağlılıklarına etkileri sonucunda verimlilikleri ve dolayısıyla vatandaşa hizmet ile katkılarında ne tür değişimlerin yaşanacağı gibi birçok konu kamu yönetiminin -sıklıkla araştırmacılar tarafından ihmal de edilen- önemli sorun alanlarıdır.

## 2.2. Türkiye’de Tapu Müdürlüğünde Çalışan Sokak Düzeyi Bürokratları

Dijitalleşme ve hızla gelişip yaygınlaşan diğer teknolojiler sayesinde çeşitli kamu hizmetlerinin sunumu dâhil pek çok alanda verimlilik, hız, kalite, hataları azaltma, güvenlik, hizmete veya ürüne erişim, siber saldırılar ve dolandırıcılık ile diğer hususlarda ciddi anlamda sürekli değişim ve dönüşümler meydana gelmektedir. Bu gelişim, değişim ve dönüşümler özellikle kamu politikası ve yönetimi ile kamu sektörü hizmetlerini değişen düzey, biçim ve derinliklerde etkilemektedir. Bu minvalde Türkiye özelinde üniversiteler, sağlık kurumları, belediyeler gibi kimi kamu kurum ve kuruluşları ile ulaşım, sosyal yardımlar, sağlık hizmetleri gibi bazı kamusal hizmet alanlarında dijitalleşme süreçleri ve etkileri kamu yönetimi, siyaset bilimi, işletme, yönetim bilişim sistemleri, bilgisayar mühendisliği, yazılım mühendisliği, eğitim yönetimi ve planlaması, çalışma ekonomisi, sosyal politika gibi disiplinlerin penceresinden inceleme konusu yapan çalışmaların sayısı da artmaktadır. Öte yandan Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM) bu kurumla ilişkili tapu ve kadastro hizmetleri alanında sokak düzeyi çalışanları ile dijitalleşme gibi konularda araştırma ve alanyazın ise oldukça sınırlıdır. Elbette TKGM, tapu hizmetleri ve daireleri ile TKGM çalışanlarına dair az sayıda etkileyici çalışma bulunmaktadır. Örneğin tapu hizmetleri ve tapu çalışanları (Mezkit, 2020a; Mezkit, 2020b; Ateş, 2012; Ateş vd., 2009) ile Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğündeki dijitalleşme (Mezkit, 2020b; Ateş vd., 2009) gibi alt konularda burada listelenenler bahsedilen az sayıdaki çalışmanın daha doğrudan örnekleridir.

Dijitalleşme belli ölçüde insan hayatını kolaylaştıran yenilikler ve uygulamalar sunarak işlem hızını ve hacmini artırıyor olsa da beraberinde hesaba katılması gereken pek çok değişken getirmektedir. Bunlar devletin, kamu kurum ve kuruluşlarının alt yapısal yeterliliği, gerekli hukuki düzenlemelerin yapılması, siber güvenlik meseleleri, dijital okuryazarlık, kamusal güven, e-katılımın benimsenmesi gibi pek çok değişkeni ve hatta daha fazlasını kapsamaktadır. Dolayısıyla kamu kurum ve kuruluşlarının dijital yazılım, sistem ve uygulamaların işlerliğini daha rahat sağlaması ve bu sistemlere vatandaş kabulünün gerçekleştirilebilmesi için kuruma dair geleneksel algının iyi kurgulanmış, çalışanların doğru yönlendirilmiş ve katılımcılık ile motivasyon unsurlarının samimi ve doğru şekilde harekete geçirilmiş olması gerekmektedir. Geçmiş nispeten eskilere dayansa da kamusal işlemlerin gerçekleştirilmesinde, son noktayı koymak adına *sokak düzeyi bürokrasi* önemlidir. Kamu sektöründeki bazı kurum ve kuruluşlarda sokak düzeyi bürokratların önemi, sayısı, etkisi ve fark yaratma kapasitesi daha da yüksektir ve tapu müdürlükleri ile onların memurları da bunlar arasındadır.

Lipsky (1992;2020), 1960’ların sonlarından itibaren geliştirdiği “*Sokak Düzeyi Bürokrasi (Street-level Bureaucracy)*” isimli doktora tezinde devletin halk ile bağlantıda bulunduğu seviyede çalışmakta olan bürokratları incelemek suretiyle bu bürokratların müşterek olan noktalarını ön plana çıkarmaya çalışmıştır. Lipsky’e göre, sokak düzeyi bürokratları kararlaştırma ve tatbik etme süreçlerinde ziyadesiyle önem arz eden konumdadırlar ve bunun yanı sıra insanların hayatlarında yönlendirici bir etkiye sahiptirler. Halk ile direkt temas halinde olan sokak düzeyi bürokratları, vatandaşa yönelik hizmetleri yüzyüze bir suretle gerçekleştirirler. Sokak düzeyi bürokratlarının elde edilen gelirlerin tekrardan dağılımı konusunda da öncelikli olarak yetkileri vardır. Bu şekilde önem arz sokak düzeyi bürokratlarının vatandaşa direkt olarak faydaları dokunmaktadır. Lipsky’e göre toplumda oluşabilecek herhangi bir krizin çözüm noktasında bu bürokratlar etkili olabileceklerdir (Aşkar, 2019:98).

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü’nde çalışan sokak düzeyi bürokratlarının kurumla ilgili vatandaş algısının oluşturulmasında kilit rol oynadığı anlaşılmaktadır. Örneğin tapu müdürlüklerinde gerçekleştirilen çeşitli işlemlerden en çok yapılanlardan birisi olan satış işlemi ele alırsak, tapu müdürlüklerindeki tapu memurlarının eski ünvanının “*tapu sicil muhafızı*” (1405 sayılı Tapu Kanunu) olduğu bilinmektedir. Türkiye’de vatandaşın gayrimenkulünün güvencesinin tapu memuru olduğuna dair yaygın algı bulunmaktadır. Tapu işlemlerinin gerçekleştirilmesinde güvenilirlik ön planda bulunmakla beraber, işlem gerçekleştirme hızına dair sokak düzeyi



bürokratlarının pozitif yönde etkileri bulunmaktadır. Her ne kadar güncel olan web başvuru sistemiyle başvuru konusunda vatandaşın bizzat tapu müdürlüklerine gelmemesi, çevrimiçi yoldan başvuru yapılması sağlanmışsa da, vatandaş açısından önem arz eden güvenli ve hızlı işlemin gerçekleşmesi, bizzat sokak düzeyi bürokratları olan tapu memurlarının takdir yetkisiyle ve gayretleriyle mümkün olmaktadır.

### 2.3. Sokak Düzeyi Bürokratlarında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Greenberg (1990) örgütsel adaleti temelde işyerindeki adaletin rolünün açıklanması ve tanımlanmasıyla ilgili bir kavram olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle, örgütsel adalet bireylerin çalıştıkları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili olan diğer durumları nasıl etkilediğidir. Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir (İşcan ve Naktiyok, 2004:182).

Örgütsel adalet, örgütle direkt olarak ilgili olan işgörenlerin algılamış oldukları adaletin örgüt içerisindeki rolünün tanımlanması için de kullanılmaktadır. Örgütsel adalet işgörenlerin örgüt içinde adaletin varlığı konusunda inanca sahip olmaları sonucunda gerçekleştirdikleri işlerin örgütünün diğer çıktılarına etkileri konusuna odaklanır (Pilla vd., 1999:899).

Örgütsel bağlılık kavramı ise çalışan personelin çalıştığı örgütün vizyon ve misyonunu benimsemek suretiyle kendini sorumlu hissetmesi halidir. Çalışanların kurumun amaçlarını kendi amaçları olarak eşleştirmesi durumu bir kurum için değerli bir unsurdur. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüte girmesi ve psikolojik olarak kendisini örgütün bir elemanı olarak hissetmesiyle başlar. Balay (2000)'a göre, iş görenin çalıştığı kuruma psikolojik olarak bağlanması onun örgütünün amaç ve değerlerini içselleştirmesini gerektirir. İçselleştirme aşamasında işgören örgütün amaçları ve yapacağı iş konusunda bilgi edinmeye başlar. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel bağlılık, kişinin örgüt ile kimlik aidiyeti oluşturduğu güç birliğidir (Izgar, 2008:319).

Örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmesi, çalışanların haiz olduğu bilgi ve yeteneklerine ilişkin becerilerini yapmış oldukları işlemlere kanalize etmeleriyle önemli ölçüde ilişkilidir. Fakat işgörenlerin kendilerine tevdi edilen işlemleri gerçekleştirmeleri için sarf ettikleri gayret ve beceriler, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için yeterli bir ölçüt değildir. Örgütlerin büyüebilmesi adına çalışanların çalıştıkları örgütle kuvvetli bağlar geliştirmesi gerekmektedir. Bu durumun sağlanabilmesi adına, çalışanların hem yapmış oldukları işin yeteneklerine ve becerilerine sahip olmaları hem de yaptıkları işlere ve çalıştıkları işyerine karşı olumlu bir izlenime sahip olmaları gerekmektedir. Bir örgütte çalışanlar çalıştıkları örgüte dair olumlu izlenimlere sahip olduğu ölçüde örgütün de o derecede güç kazanması öngörülmektedir. Bu perspektiften bakıldığında örgütsel bağlılığın örgütler için ne derecede önemli olduğu görülmektedir (Bolat ve Bolat, 2008:76).

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık yakından ilişkili kavramlardır. Personelin çalıştığı örgütüne bağlılığı kendisine adil davranıldığını hissettiği ölçüde yükselir veya düşer. Kamu kurumları bazında ele alındığında, Türkiye özelinde tipik sokak düzeyi bürokratlarından olan tapu memurlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına etkilerini incelemek adına gerçekleştirilen bu alan araştırması özgün nitelikler taşımaktadır.

Araştırmanın temel sorusu, “*Tapu Müdürlüklerinde çalışan sokak düzeyi bürokratlarının kurumlarındaki adalete ilişkin algılamaları, kuruma olan bağlılıklarını etkilemekte midir?*”, şeklinde ifade edilebilir. Literatürdeki bilgilere dayanarak araştırmanın “*bağımsız değişkeni*” olan örgütsel adaletin, “*bağımlı değişken*” olan örgütsel bağlılığı yordayacağı varsayılmaktadır. Bu temel varsayım, Tablo 1’de gösterildiği üzere araştırmanın H<sub>1</sub> hipotezini oluşturmaktadır. Örgütsel Adaletin alt boyutlarının her birinin, örgütsel bağlılık alt boyutları üzerindeki etkilerine ilişkin hipotezler ise araştırmanın H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri altında detaylandırılmıştır.

Oğuz vd. (2012) ile Keskin ve Esen (2017) araştırmalarında örgütsel adaletin boyutları örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutlarını pozitif yönde etkilemekte olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Candan (2014) çalışmasında dağıtımsal adalet algısının örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği, etkileşimsel adalet algısının ise sadece duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bal (2014) örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Aksoy (2017) örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu saptamıştır. Bağcı ve Demir (2018) dağıtım ve etkileşim adaletinin duygusal ve normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği; işlemsel adaletin ise sadece devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu belirlemiştir. Çöl ve Avunduk

(2019) dağıtım adaleti ile normatif bağlılık, işlem adaleti ile devam bağlılığı ve etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit etmişlerdi. Şahin ve Ayyıldız (2021) çalışmalarında örgütsel adalet ve alt boyutları olan süreç, dağıtım ve etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiş ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın yordayıcısı olduğu ortaya koymuşlardır.

**Tablo 1.** Araştırmanın Hipotezleri

|                      |                       |  |
|----------------------|-----------------------|--|
| <b>H<sub>0</sub></b> |                       | <b>Tapu memurlarının örgütsel adalet algıları onların örgütsel bağlılıklarını etkilemez.</b> |
| <b>H<sub>1</sub></b> |                       | <b>Tapu memurlarının örgütsel adalet algıları onların örgütsel bağlılıklarını etkiler.</b>   |
|                      | <b>H<sub>1A</sub></b> | Tapu memurlarının kişilerarası adalet algıları, onların örgütsel bağlılıklarını etkiler.     |
|                      | <b>H<sub>1B</sub></b> | Tapu memurlarının bilgisel adalet algıları, onların örgütsel bağlılıklarını etkiler.         |
|                      | <b>H<sub>1C</sub></b> | Tapu memurlarının işlemsel adalet algıları, onların örgütsel bağlılıklarını etkiler.         |
|                      | <b>H<sub>1D</sub></b> | Tapu memurlarının dağıtım adaleti algıları, onların örgütsel bağlılıklarını etkiler.         |
| <b>H<sub>2</sub></b> |                       | <b>Tapu memurlarının örgütsel adalet algıları onların duygusal bağlılıklarını etkiler.</b>   |
|                      | <b>H<sub>2A</sub></b> | Tapu memurlarının kişilerarası adalet algıları, onların duygusal bağlılıklarını etkiler.     |
|                      | <b>H<sub>2B</sub></b> | Tapu memurlarının bilgisel adalet algıları, onların duygusal bağlılıklarını etkiler.         |
|                      | <b>H<sub>2C</sub></b> | Tapu memurlarının işlemsel adalet algıları, onların duygusal bağlılıklarını etkiler.         |
|                      | <b>H<sub>2D</sub></b> | Tapu memurlarının dağıtım adaleti algıları, onların duygusal bağlılıklarını etkiler.         |
| <b>H<sub>3</sub></b> |                       | <b>Tapu memurlarının örgütsel adalet algıları onların normatif bağlılıklarını etkiler.</b>   |
|                      | <b>H<sub>3A</sub></b> | Tapu memurlarının kişilerarası adalet algıları, onların normatif bağlılıklarını etkiler.     |
|                      | <b>H<sub>3B</sub></b> | Tapu memurlarının bilgisel adalet algıları, onların normatif bağlılıklarını etkiler.         |
|                      | <b>H<sub>3C</sub></b> | Tapu memurlarının işlemsel adalet algıları, onların normatif bağlılıklarını etkiler.         |
|                      | <b>H<sub>3D</sub></b> | Tapu memurlarının dağıtım adaleti algıları, onların normatif bağlılıklarını etkiler.         |
| <b>H<sub>4</sub></b> |                       | <b>Tapu memurlarının örgütsel adalet algıları onların devamlılık bağlılıklarını etkiler.</b> |
|                      | <b>H<sub>4A</sub></b> | Tapu memurlarının kişilerarası adalet algıları, onların devamlılık bağlılıklarını etkiler.   |
|                      | <b>H<sub>4B</sub></b> | Tapu memurlarının bilgisel adalet algıları, onların devamlılık bağlılıklarını etkiler.       |
|                      | <b>H<sub>4C</sub></b> | Tapu memurlarının işlemsel adalet algıları, onların devamlılık bağlılıklarını etkiler.       |
|                      | <b>H<sub>4D</sub></b> | Tapu memurlarının dağıtım adaleti algıları, onların devamlılık bağlılıklarını etkiler.       |

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi kapsamında sırasıyla “*araştırmanın yöntem ve tekniği*”, “*araştırmanın analiz yöntemi*”, “*araştırmanın evren ve örneklemi*” ile “*araştırmanın veri toplama araçları*” konularına değinilecektir.

#### 3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere, Survey (tarama) araştırması tasarlanmış ve anket tekniğinden yararlanılmıştır. Soru formları, İzmir ilindeki tapu müdürlüklerinde görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan personele yüz yüze ortamda dağıtılmış ve anketlerin doldurulması tamamlandıktan sonra araştırmacı tarafından toplanmıştır. Veri toplama süreci 21 Mart 2022 - 13 Mayıs 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Analiz Yöntemi

Elde edilen veriler, SPSS 20.0 Programına aktarılarak analizlerin yapılması için hazır hale getirilmiştir. Araştırmanın analiz yöntemi beş aşamalı bir süreç içerisinde uygulanmıştır;

- Katılımcıların demografik özelliklerinin frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır.
- Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir.
- Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır.
- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiştir.

- Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma kapsamında, İzmir ilindeki 25 adet tapu müdürlüğünden iş yoğunluğu en yüksek ve merkez konumunda olan ayrıca araştırma için izin alınabilen, merkezi konumda, işlem yoğunluğu en fazla olan 11 adet tapu müdürlüğü tesadüfî örnekleme yöntemiyle tespit edilmiştir. Böylece, İzmir ilinde Merkez İlçe Tapu Müdürlükleri'nde gerçekleştirilen araştırmada 176 katılımcıda 6 kişi izinli olduğundan 170 tapu memuruna ulaşılarak örnekleme oluşturan katılımcıların tümüne ulaşılmıştır.

Stevens (1996) sosyal bilimler araştırmalarında, güvenilir bir denklem için her bir yordayıcı başına 15 katılımcıya gereksinim olduğunu ifade etmektedir. Tabachnik ve Fidell (2013) ise örneklem büyüklüğünü hesaplamak için bağımsız değişkenlerin sayısını dikkate alan bir formül geliştirmiştir (Tabachnik ve Fidell, 2013'den Akt.: Pallant, 2020:166);

$$N > 50 + 8m \quad (m = \text{bağımsız değişkenlerin sayısı})$$

Mevcut araştırmada bağımsız değişken Örgütsel Adalet olup üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu durumda, aşağıdaki hesaplama ile 170 katılımcının oldukça yeterli bir örneklem sayısı olduğunu söylemek mümkündür.

$$\begin{aligned} 170 &> 50 + 8 \cdot 3 \\ 170 &> 74 \end{aligned}$$

### 3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan soru formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, öğrenim durumu ve kurumdaki çalışma süresine ilişkin demografik sorular yer almaktadır. İkinci kısımda ise örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçek sorularından oluşmaktadır.

- **Örgütsel Adalet Ölçeği:** Araştırmada, Florida Üniversitesi'nden Jason A. Colquitt tarafından 2001 yılında geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Özmen vd. (2007) tarafından yapılan örgütsel adalet ölçeği (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır. Özmen vd. (2007) yaptığı araştırmada güvenilirlik katsayıları (Cronbach alfa) örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından olan dağıtım adaleti için 0.94; örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından olan işlemsel adalet için 0.86 ve örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından olan etkileşimsel adalet için 0.88 olarak raporlanmıştır. Toplam 20 maddeden oluşan ölçekteki ifadeler, 5'li Likert ölçeğine göre (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, çalışanlara kendi kurumlarını göz önünde bulundurarak, bu kurumda çalıştıkları süre içinde karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatleri en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Kişilerarası adalet alt ölçeğinin dördüncü ifadesi ters olarak kodlanmıştır.
- **Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Katılımcıların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmek için Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Anketi” kullanılmıştır. Toplam 18 maddenin yer aldığı ölçek, duygusal bağlılık (6 madde), devam bağlılığı (6 madde) ve normatif bağlılık (6 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Wasti (2000) ölçeğin toplam güvenilirliğini 0.89 olarak rapor etmiştir. Yanıtlar, 5'li Likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak hazırlanmıştır. Duygusal bağlılık ölçeğinin üçüncü, dördüncü ve beşinci ifadeleri; normatif bağlılık ölçeğinin birinci ifadesi ve devam bağlılığı ölçeğinin birinci ifadesi ters olarak kodlanmıştır.

## 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları, “demografik bilgiler”, “güvenilirlik ve geçerlilik analizi”, “tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi” ile “regresyon analizleri” başlıklarında sunulmaktadır.

#### 4.1. Demografik Bilgiler

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim düzeyi ve kurumdaki çalışma süresine ilişkin bulgular Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Katılımcı Profiline İlişkin Bilgiler

| Değişken           | Kategori        | n          | %    |
|--------------------|-----------------|------------|------|
| Cinsiyet           | Kadın           | 96         | 56.5 |
|                    | Erkek           | 74         | 43.5 |
| Medeni Durum       | Bekâr           | 57         | 33.5 |
|                    | Evli            | 113        | 66.5 |
| Yaş                | 20-29 yaş       | 17         | 10.0 |
|                    | 30-39 yaş       | 58         | 34.1 |
|                    | 40-49 yaş       | 69         | 40.6 |
|                    | 50-59 yaş       | 19         | 11.2 |
|                    | 60 yaş ve üzeri | 7          | 4.1  |
| Öğrenim Düzeyi     | Lise ve öncesi  | 21         | 12.4 |
|                    | Ön lisans       | 25         | 14.7 |
|                    | Lisans          | 112        | 65.9 |
|                    | Yüksek Lisans   | 12         | 7.1  |
| Çalışma Süresi     | 1 yıldan az     | 8          | 4.7  |
|                    | 1-5 yıl arası   | 12         | 7.1  |
|                    | 6-10 yıl arası  | 31         | 18.2 |
|                    | 11-15 yıl arası | 61         | 35.9 |
|                    | 16-20 yıl arası | 23         | 13.5 |
|                    | 16 yıl ve üzeri | 35         | 20.6 |
| <b>Toplam Kişi</b> |                 | <b>170</b> |      |

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde, %43,5’inin (74 kişi) erkek, %56,5’inin (96 kişi) kadın olduğu görülmüştür. Medeni durumları hususunda %34’ünün (57 kişi) bekâr %66’sının (113 kişi) evli oldukları görülmüştür. Ankete iştirak edenlerin yaş aralıklarına bakıldığında, %10’unun 20-29; %34,1’inin 30-39; %40,6’sının 40-49 yaş aralığında ve %11,2’sinin 50 yaş ile üzerinde olduğu söylenebilmektedir. Diğer yandan anket katılımcılarından %66’sı üniversite mezunuyken, %7’si yüksek lisans mezunudur. Buna göre, araştırmaya katılanların %73 gibi yüksek bir oranının eğitim seviyesinin üniversite ve üzeri olduğu dikkat çekmektedir. Araştırmaya katılan personelin %36’sının kurumlarındaki çalışma süresinin 11-15 sene arasında olduğu görülmektedir.

#### 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçlarının Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin iç tutarlılık derecesini değerlendirmek adına öncelikle güvenilirlik analizi; faktör yapısını test edebilmek amacıyla da faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizine bakıldığında, ölçeğin toplam güvenilirlik derecesinin 0.938; örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizinde ise ölçeğin toplam güvenilirliği 0.889 olarak bulunmuş ve her iki ölçekte de iç tutarlılığı düşüren herhangi bir madde olmadığı görülmüştür. Alfa değerleri sıralamasında uyulan değerlendirme kriterleri (Özdamar,1999:522) şöyledir;

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu kriterlere dayanarak, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Geçerlilik analizi öncesinde, her iki ölçek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu ve Bartlett Küresellik testleri yapılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği için KMO örneklem uygunluğu

değeri 0.918; Bartlett Küresellik test değeri, 3119.833 ( $p=0.000$ ), olarak tespit edilmiştir. Bu değerler, Örgütsel Adalet Ölçeğinin faktör analizi yapılmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi kapsamında, “temel bileşenler analizi”, “varimax” yöntemiyle yapılan ilk iterasyon sonucunda, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutları tek bir faktöre yüklenmiş; dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ise orijinal ölçekteki gibi ayrılarak toplamda üç boyutlu bir faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Tek faktör altında birleşen Kişilerarası Adalet-Bilgisel Adalet alt boyutları, literatürdeki diğer araştırmalara dayanarak “Etkileşimsel Adalet” olarak adlandırılmıştır (Süral Özer ve Eker Urtekin, 2007). Yüzde 50’den daha yüksek olması beklenen kümülatif varyansın açıklama oranının, %71,49 olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutların varyansı açıklama oranlarına bakıldığında, etkileşimsel adalet %32,4, işlemsel adalet %21,9 ve dağıtım adaleti %17,2’dir. Alt boyutların Cronbach’s alpha katsayıları ise etkileşimsel adalet için 0.95, işlemsel adalet için 0.90 ve dağıtım adaleti için 0.92 olarak bulunmuştur. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3’te gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

| Maddeler                        | Faktör 1:<br>Etkileşimsel<br>Adalet | Faktör 2:<br>İşlemsel<br>Adalet | Faktör 3:<br>Dağıtım<br>Adaleti |
|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>Kisilerarasi3</b>            | <b>0.878</b>                        | 0.199                           | 0.155                           |
| <b>Bilgisel2</b>                | <b>0.863</b>                        | 0.270                           | 0.045                           |
| <b>Bilgisel5</b>                | <b>0.851</b>                        | 0.243                           | 0.046                           |
| <b>Kisilerarasi2</b>            | <b>0.847</b>                        | 0.297                           | 0.174                           |
| <b>Kisilerarasi1</b>            | <b>0.838</b>                        | 0.215                           | 0.132                           |
| <b>Bilgisel3</b>                | <b>0.835</b>                        | 0.297                           | 0.105                           |
| <b>Bilgisel4</b>                | <b>0.829</b>                        | 0.320                           | 0.066                           |
| <b>Bilgisel1</b>                | <b>0.801</b>                        | 0.334                           | 0.146                           |
| <b>Kisilerarasi4</b>            | <b>0.462</b>                        | 0.146                           | -0.138                          |
| <b>Islemsel4</b>                | 0.239                               | <b>0.757</b>                    | 0.237                           |
| <b>Islemsel5</b>                | 0.291                               | <b>0.755</b>                    | 0.255                           |
| <b>Islemsel3</b>                | 0.302                               | <b>0.754</b>                    | 0.269                           |
| <b>Islemsel2</b>                | 0.239                               | <b>0.725</b>                    | 0.180                           |
| <b>Islemsel1</b>                | 0.299                               | <b>0.705</b>                    | 0.190                           |
| <b>Islemsel7</b>                | 0.347                               | <b>0.682</b>                    | 0.252                           |
| <b>Islemsel6</b>                | 0.213                               | <b>0.611</b>                    | 0.005                           |
| <b>Dagitim2</b>                 | 0.055                               | 0.203                           | <b>0.901</b>                    |
| <b>Dagitim1</b>                 | 0.049                               | 0.244                           | <b>0.897</b>                    |
| <b>Dagitim4</b>                 | 0.020                               | 0.159                           | <b>0.833</b>                    |
| <b>Dagitim3</b>                 | 0.162                               | 0.236                           | <b>0.819</b>                    |
| <b>Açıklanan Varyans (%)</b>    | 32.393                              | 21.914                          | 17.187                          |
| <b>Güvenilirlik Katsayıları</b> | 0.950                               | 0.900                           | 0.916                           |
| <b>Genel Güvenilirlik</b>       | 0.938                               |                                 |                                 |
| <b>Toplam Varyans (%)</b>       | 71.494                              |                                 |                                 |
| <b>KMO</b>                      | 0.918                               |                                 |                                 |
| <b>BARTLETT</b>                 | 3119.833 ( $p=0.000$ )              |                                 |                                 |

Yukarıda da belirtildiği üzere örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizinde ölçeğin toplam güvenilirliği 0.889 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeği için KMO örneklem uygunluğu 0.879 ve Bartlett Küresellik (1350.996,  $p=0.000$ ) testleri, ölçeğin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermiştir. Temel bileşenler analizi, Varimax yöntemiyle yapılan ilk iterasyonda, orijinal ölçekten farklı olarak, dört boyutlu bir faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Yüzde 50’den yüksek olması beklenen kümülatif varyans oranının, %60,78 olduğu saptanmıştır. Faktör yapısını bozan maddelerin ölçekten çıkarılması yoluna gidilerek analize devam edilmiş; ancak tutarlı ve dengeli bir faktör yapısının oluşmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle, faktör yapısının orijinal

ölçeğe bağlı kalarak üç faktör ile sabitlenmesi uygun görülmüştür. Bu koşula uygun olarak yapılan ilk iterasyonda, kümülatif varyansı açıklama oranı %54,8 olarak belirlenmiştir. Bu oranın %50'den yüksek olması sonucunda analizlere devam edilmiştir. Faktör yapısı incelendiğinde, devam bağlılığının birinci ifadesinin (*Zorunluluk hissettiğim için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum*) hem duygusal bağlılık, hem de devam bağlılığı boyutlarına eşit derecede yüklendiği tespit edildiğinden ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. İkinci iterasyonda devam bağlılığının üçüncü ifadesi (*Şu anda kurumumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur*), hem devam hem de normatif bağlılık boyutlarına yakın değerler ile yüklendiğinden ölçekten çıkarılmıştır. Böylece nihai faktör yapısına ulaşılmıştır. Bu yapıda, Normatif-1 ifadesi, duygusal bağlılık boyutuna; Devam-5 ifadesi ise normatif bağlılık boyutuna yüklenmiştir. Yeni KMO test değeri 0.865 bulunması nedeniyle faktör için değişkenlerin uyumlu olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucuna göre (1071.345),  $p=0.000$  düzeyinde anlamlıdır. Kümülatif varyansı açıklama oranı %57,5 iken alt boyutların varyansı açıklama oranları, duygusal bağlılık boyutu için %23,2, normatif bağlılık için %19,86 ve devam bağlılığı için %1,47'dir. Yeni faktör yapısına göre ölçeğin güvenilirliği tekrar test edilmiş ve genel güvenilirlik katsayısının 0.886 olduğu (N=16) görülmüştür. Alt boyutların Cronbach's alpha katsayıları ise duygusal bağlılık için 0.82, normatif bağlılık için 0.82 ve devam bağlılığı için 0.63 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

| Maddeler                 | Faktör 1:<br>Duygusal<br>Bağlılık | Faktör 2:<br>Normatif<br>Bağlılık | Faktör 3:<br>Devamlılık<br>Bağlılığı |
|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Duygusal4                | <b>0.872</b>                      | 0.183                             | 0.166                                |
| Duygusal3                | <b>0.860</b>                      | -0.041                            | 0.049                                |
| Duygusal5                | <b>0.836</b>                      | 0.179                             | 0.116                                |
| Duygusal2                | <b>0.525</b>                      | 0.176                             | 0.377                                |
| Duygusal6                | <b>0.492</b>                      | 0.395                             | 0.188                                |
| Normatif1                | <b>0.482</b>                      | 0.322                             | -0.385                               |
| Devamlılık5              | -0.111                            | <b>0.703</b>                      | 0.059                                |
| Normatif4                | 0.390                             | <b>0.699</b>                      | 0.056                                |
| Normatif5                | 0.233                             | <b>0.659</b>                      | 0.329                                |
| Normatif3                | 0.300                             | <b>0.608</b>                      | 0.437                                |
| Normatif2                | 0.085                             | <b>0.587</b>                      | 0.273                                |
| Normatif6                | 0.384                             | <b>0.585</b>                      | 0.275                                |
| Devamlılık6              | 0.004                             | 0.158                             | <b>0.736</b>                         |
| Devamlılık2              | 0.131                             | 0.256                             | <b>0.653</b>                         |
| Devamlılık4              | 0.229                             | 0.238                             | <b>0.613</b>                         |
| Açıklanan Varyans (%)    | 23.212                            | 19.864                            | 14.465                               |
| Güvenilirlik Katsayıları | 0.823                             | 0.821                             | 0.626                                |
| Genel Güvenilirlik       | 0.886                             |                                   |                                      |
| Toplam Varyans (%)       | 57.541                            |                                   |                                      |
| KMO                      | 0.865                             |                                   |                                      |
| BARTLETT                 | 1071.345 (p=0.000)                |                                   |                                      |

#### 4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarının tanımlayıcı istatistiklerini belirlemek için yapılan analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan kamu memurlarının kurumlarındaki etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtım adaletine ilişkin algı ortalamaları sırasıyla 3,72; 3,08 ve 2,40'tır. Bir başka ifadeyle, katılımcılar kurumlarında etkileşimsel adaletin olduğuna genel olarak inanmaktadırlar. Benzer şekilde, işlemsel adalet algılamalarına ilişkin değerler, ortalamaların (3'ün) üzerinde olduğu ve bu konudaki görüşlerinin de çok yüksek olmamakla birlikte olumlu olduğu görülmektedir. Buna karşılık, kurumlarında dağıtım adaletinin olduğuna ilişkin algılamalarının 3'ün altında olduğu; diğer bir ifadeyle, performanslarının karşılığını aldıklarına ilişkin ifadelerine genel olarak katılmadıkları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde ise duygusal bağlılık ortalamalarının 2,80; normatif bağlılık ortalamalarının 2,57 ve devam bağlılığı ortalamalarının 2,77 olduğu görülmektedir. Bu değerler, ortalamanın altında olup, tapu memurlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin genel olarak düşük olduğuna işaret etmektedir.

**Tablo 5.** Ölçme Araçlarına İlişkin Bulgular ve Korelasyon Değerleri

| Değişkenler         | $\alpha$ | n  | $\bar{x}$ | $\sigma$ | ETKİ.   | İŞL.    | DAĞ.    | DUY.    | NOR.    | DEV. |
|---------------------|----------|----|-----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| Etkileşimsel Adalet | 0.95     | 9  | 3.72      | 0.989    | 1       | -       | -       | -       | -       | -    |
| İşlemsel Adalet     | 0.90     | 7  | 3.08      | 0.883    | 0.630** | 1       | -       | -       | -       | -    |
| Dağıtım Adaleti     | 0.92     | 4  | 2.40      | 1.168    | 0.244** | 0.483** | 1       | -       | -       | -    |
| Duygusal Bağlılık   | 0.82     | 6  | 2.80      | 0.983    | 0.171*  | 0.380** | 0.412** | 1       | -       | -    |
| Normatif Bağlılık   | 0.82     | 6  | 2.57      | 0.945    | 0.298** | 0.409** | 0.448** | 0.528** | 1       | -    |
| Devam Bağlılığı     | 0.63     | 3  | 2.77      | 1.026    | 0.171*  | 0.220** | 0.348** | 0.353** | 0.549** | 1    |
| ÖRGÜTSEL BAĞLILIK   | 0.88     | 15 | 2.68      | 0.810    | 0.268   | 0.440   | 0.518   |         |         |      |

N=170; \*p<0.05 düzeyinde anlamlı, \*\*p<0.01 düzeyinde anlamlı

ETKİ.: Etkileşimsel Adalet, İŞL.: İşlemsel Adalet, DAĞ.: Dağıtım Adaleti, DUY.: Duygusal Bağlılık, NOR: Normatif Bağlılık, DEV: Devam Bağlılığı

Pearson korelasyon analizi sonucunda ise işlemsel adaletin tüm örgütsel bağlılık boyutları ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkisi olduğu saptanmıştır. Buna göre, işlemsel adalet ile duygusal bağlılık ile arasında 0.38'lik (p=0.000); normatif bağlılık ile 0.40'lık (p=0.000) ve devam bağlılığı ile 0.22'lik (p=0.004) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dağıtım Adaleti ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, tümünün p=0.000 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Dağıtım Adaletinin Duygusal Bağlılık ile ilişkisi 0.41; Normatif Bağlılık ile ilişkisi 0.44 ve Devam Bağlılığı ile ilişkisi 0.34'tir. Etkileşimsel adalet boyutunun ise hem duygusal hem de devam bağlılığı ile ilişkisi p=0.02 düzeyinde anlamlı (p<0.05), pozitif ve 0.17 düzeyindedir. Normatif bağlılık ile arasındaki korelasyon ise r=0.298, p=0.000 olarak tespit edilmiştir. Özetle, tüm Örgütsel adalet alt boyutları ile Örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

#### 4.4. Regresyon Analizleri

Regresyon analizleri kapsamında elde edilen bulgular “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları”, “Örgütsel Adalet Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları”, “Örgütsel Adalet Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları” ve “Örgütsel Adalet Boyutlarının Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları” alt başlıkları altında ayrı ayrı ele alınacaktır.

##### 4.4.1. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Analiz sonucunda ortaya çıkan model değerlendirildiğinde, Örgütsel Adaletin İşlemsel Adalet ve Dağıtım Adaleti alt boyutlarının Örgütsel Bağlılığı yordadığı ve modele dâhil olduğu görülmektedir (Tablo 6). Etkileşimsel alt boyutunun ise Örgütsel Bağlılık üzerinde, istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır.

**Tablo 6.** Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

| Bağımsız Değişkenler                                | Bağımlı Değişken  |              |              |
|---|-------------------|--------------|--------------|
|   | ÖRGÜTSEL BAĞLILIK |              |              |
|   | $\beta$           | t            | Sig.         |
| ETKİLEŞİMSEL ADALET                                 | 0.024             | 0.292        | 0.771        |
| İŞLEMSEL ADALET                                     | <b>0.232</b>      | <b>2.520</b> | <b>0.013</b> |
| DAĞITIM ADALETİ                                     | <b>0.400</b>      | <b>5.435</b> | <b>0.000</b> |
| R <sup>2</sup> =0.316<br>Adj. R <sup>2</sup> =0.303 | F=25.529          | P=0.000      |              |

Tablo 6'deki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde, etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtım adaletini kapsayan modelin, örgütsel bağlılık değişkenindeki varyansın yüzde 31'ini P=0.000 anlamlılık düzeyinde açıkladığı

anlaşılmaktadır. Düzeltilmiş (adjusted)  $R^2$  değeri ise %30 olup, bu araştırma için seçilen örneklemin gerçek evren değerini tahminlemede yeterli olduğunu kanıtlamaktadır.

Standart hâle getirilmiş beta katsayıları incelendiğinde, modeldeki diğer değişkenler tarafından açıklanan varyans kontrol altında tutulduğunda, örgütsel bağlılığa kendi başına en güçlü etkiyi yapan örgütsel adalet alt boyutunun “*dağıtım adaleti*” olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, dağıtım adaletindeki bir birimlik artışın örgütsel bağlılığı %40 artıracığı anlamına gelmektedir ve bu istatistiğin anlamlılık düzeyi  $Sig=0.000$ 'dır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel adalet alt boyutu ise işlemsel adalet olup bu adalet türündeki bir birimlik artışın örgütsel bağlılığı %23 artıracığı anlaşılmaktadır.  $Sig.=0.013 < p=0.05$  olduğundan sonuç anlamlıdır. Öte yandan, etkileşimsel adalet boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür ( $Sig.=0.771 > p=0.05$ ). Bu bağlamda, araştırmanın  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Alt hipotezler açısından değerlendirildiğinde ise  $H_{1A}$  ve  $H_{1B}$  reddedilmiş;  $H_{1C}$  ve  $H_{1D}$  kabul edilmiştir.

#### 4.4.2. Örgütsel Adalet Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Adalet boyutlarının Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisini test etmek için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 7'de sunulmaktadır. Modelin, Duygusal Bağlılıktaki varyansın %20'sini açıkladığı görülmektedir ( $Adj. R^2=0.203, P=0.000$ ). Beta katsayıları incelendiğinde ise Duygusal Bağlılığı hem İşlemsel Adaletin ( $Sig.=0.003$ ) hem de Dağıtım Adaletinin ( $Sig.=0.000$ ) %29 etkilediği söylenebilir. Bir başka ifadeyle, işlemsel ve dağıtım adaletindeki bir birimlik artış, duygusal bağlılığı %29 artırmaktadır. Örgütsel Adaletin Etkileşimsel boyutunun ise duygusal bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır ( $Sig.=0.339 > p=0.05$ ). Bu bağlamda, araştırmanın  $H_{2A}$  ve  $H_{2B}$  hipotezleri reddedilmiş;  $H_{2C}$  ve  $H_{2D}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 7.** Örgütsel Adalet Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

|                      |            |           | Bağımlı Değişken  |               |              |
|----------------------|------------|-----------|-------------------|---------------|--------------|
|                      |            |           | DUYGUSAL BAĞLILIK |               |              |
| Bağımsız Değişkenler |            |           | $\beta$           | t             | Sig.         |
| ETKİLEŞİMSEL ADALET  |            |           | -0.085            | 2.985         | 0.339        |
| İŞLEMSEL ADALET      |            |           | <b>0.294</b>      | <b>-0.958</b> | <b>0.003</b> |
| DAĞITIM ADALETİ      |            |           | <b>0.291</b>      | <b>3.690</b>  | <b>0.000</b> |
| $R^2=0.217$          | $F=15.313$ | $P=0.000$ |                   |               |              |
| $Adj. R^2=0.203$     |            |           |                   |               |              |

#### 4.4.3. Örgütsel Adalet Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Adalet boyutlarının Normatif Bağlılık üzerindeki etkisini test etmek için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 8'de sunulmaktadır. Modelin, Normatif Bağlılıktaki varyansın %24'ünü açıkladığı görülmektedir ( $Adj. R^2=0.242, P=0.000$ ). Beta katsayıları incelendiğinde ise Dağıtım Adaletinin Normatif Bağlılığı %33 artırdığı ( $Sig.=0.000$ ); İşlemsel Adaleti ise %18 artırdığı ( $Sig.=0.05$ ) saptanmıştır. Örgütsel Adaletin Etkileşimsel boyutunun ise Normatif Bağlılık üzerinde etkisi bulunmamaktadır ( $Sig.=0.349 > p=0.05$ ). Bu bağlamda, araştırmanın  $H_{3A}$  ve  $H_{3B}$  hipotezleri reddedilmiş;  $H_{3C}$  ve  $H_{3D}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 8.** Örgütsel Adalet Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

|                              |            |           | Bağımlı Değişken  |              |              |
|------------------------------|------------|-----------|-------------------|--------------|--------------|
|                              |            |           | NORMATİF BAĞLILIK |              |              |
| Bağımsız Değişkenler         |            |           | $\beta$           | t            | Sig.         |
| KİŞİLERARASI-BİLGİSEL ADALET |            |           | 0.100             | 1156         | 0.249        |
| İŞLEMSEL ADALET              |            |           | <b>0.184</b>      | <b>1.921</b> | <b>0.056</b> |
| DAĞITIM ADALETİ              |            |           | <b>0.335</b>      | <b>4.359</b> | <b>0.000</b> |
| $R^2=0.255$                  | $F=18.961$ | $P=0.000$ |                   |              |              |
| $Adj. R^2=0.242$             |            |           |                   |              |              |



#### 4.4.4. Örgütsel Adalet Boyutlarının Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Adalet boyutlarının Devamlılık Bağlılığı üzerindeki etkisini test etmek için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 9’da sunulmaktadır. Modelin, Devamlılık Bağlılığındaki varyansın %11’ini açıkladığı görülmektedir (Adj. R<sup>2</sup>=0.113, P=0.000). Beta katsayıları incelendiğinde ise yalnızca Dağıtım Adaletinin Devamlılık Bağlılığını etkilediği; diğer iki adalet boyutunun Devamlılık Bağlılığı üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır. Buna göre Dağıtım Adaletindeki 1 birimlik artış, katılımcıların Devamlılık Bağlılığında %32’lik bir artışa (Sig.=0.000) yol açmaktadır. Bu bağlamda, araştırmamızın H<sub>4A</sub>, H<sub>4B</sub>, H<sub>4C</sub> hipotezleri reddedilmiş; H<sub>4D</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 9.** Örgütsel Adalet Boyutlarının Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

| Bağımsız Değişkenler                                | Bağımlı Değişken     |              |              |
|---|----------------------|--------------|--------------|
|   | DEVAMLILIK BAĞLILIĞI |              |              |
|   | $\beta$              | t            | Sig.         |
| <b>KİŞİLERARASI-BİLGİSEL ADALET</b>                 | 0.085                | 0.911        | 0.364        |
| <b>İŞLEMSEL ADALET</b>                              | 0.011                | 0.110        | 0.913        |
| <b>DAĞITIM ADALETİ</b>                              | <b>0.321</b>         | <b>3.869</b> | <b>0.000</b> |
| R <sup>2</sup> =0.129<br>Adj. R <sup>2</sup> =0.113 | F=8.183              | P=0.000      |              |

Elde edilen regresyon analizi sonuçlarına dayanarak araştırmamızın hipotezlerinin kabul edilme durumlarına ilişkin değerlendirmeler Tablo 10’da sunulmuştur. Bu bağlamda, H<sub>1</sub>, H<sub>1C</sub>, H<sub>1D</sub>, H<sub>2C</sub>, H<sub>2D</sub>, H<sub>3C</sub>, H<sub>3D</sub> ve H<sub>4D</sub> hipotezleri kabul edilirken, diğer hipotezler reddedilmiştir.

**Tablo 10.** Araştırmamızın Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumlarına İlişkin Değerlendirme

|                 |  |       |
|-----------------|--|-------|
| H <sub>0</sub>  | Tapu memurlarının Örgütsel Adalet algıları onların Örgütsel Bağlılıklarını etkilemez.      | RET   |
| H <sub>1</sub>  | Tapu memurlarının Örgütsel Adalet algıları onların Örgütsel Bağlılıklarını etkiler.        | KABUL |
| H <sub>1A</sub> | Tapu memurlarının Kişilerarası Adalet algıları, onların Örgütsel Bağlılıklarını etkiler.   | RET   |
| H <sub>1B</sub> | Tapu memurlarının Bilgisel Adalet algıları, onların Örgütsel Bağlılıklarını etkiler.       | RET   |
| H <sub>1C</sub> | Tapu memurlarının İşlemsel Adalet algıları, onların Örgütsel Bağlılıklarını etkiler.       | KABUL |
| H <sub>1D</sub> | Tapu memurlarının Dağıtım Adaleti algıları, onların Örgütsel Bağlılıklarını etkiler.       | KABUL |
| H <sub>2A</sub> | Tapu memurlarının Kişilerarası Adalet algıları, onların Duygusal Bağlılıklarını etkiler.   | RET   |
| H <sub>2B</sub> | Tapu memurlarının Bilgisel Adalet algıları, onların Duygusal Bağlılıklarını etkiler.       | RET   |
| H <sub>2C</sub> | Tapu memurlarının İşlemsel Adalet algıları, onların Duygusal Bağlılıklarını etkiler.       | KABUL |
| H <sub>2D</sub> | Tapu memurlarının Dağıtım Adaleti algıları, onların Duygusal Bağlılıklarını etkiler.       | KABUL |
| H <sub>3A</sub> | Tapu memurlarının Kişilerarası Adalet algıları, onların Normatif Bağlılıklarını etkiler.   | RET   |
| H <sub>3B</sub> | Tapu memurlarının Bilgisel Adalet algıları, onların Normatif Bağlılıklarını etkiler.       | RET   |
| H <sub>3C</sub> | Tapu memurlarının İşlemsel Adalet algıları, onların Normatif Bağlılıklarını etkiler.       | KABUL |
| H <sub>3D</sub> | Tapu memurlarının Dağıtım Adaleti algıları, onların Normatif Bağlılıklarını etkiler.       | KABUL |
| H <sub>4A</sub> | Tapu memurlarının Kişilerarası Adalet algıları, onların Devamlılık Bağlılıklarını etkiler. | RET   |
| H <sub>4B</sub> | Tapu memurlarının Bilgisel Adalet algıları, onların Devamlılık Bağlılıklarını etkiler.     | RET   |
| H <sub>4C</sub> | Tapu memurlarının İşlemsel Adalet algıları, onların Devamlılık Bağlılıklarını etkiler.     | RET   |
| H <sub>4D</sub> | Tapu memurlarının Dağıtım Adaleti algıları, onların Devamlılık Bağlılıklarını etkiler.     | KABUL |

## 5. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, sokak düzeyi bürokratlarına yalın bir örnek teşkil etmekte olan takdir yetkisini kullanarak inisiyatif kullanan ve sürekli vatandaşla yüz yüze temas halinde bulunan tapu memurlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiş; survey (tarama) yöntemi ve anket tekniği kullanılarak model ve hipotezler test edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel adalet algılarını öğrenmek amacıyla yapılan analizler sonucunda, etkileşimsel adalet ortalamasının yüksek, işlemsel adalet ortalamasının orta ve dağıtım adaleti ortalamasının düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı ortalamalarının da düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bilindiği üzere “*dağıtım adaleti*”, memurların elde ettikleri (ödül, ücret, terfi, vb.) kazanımların miktarı ve biçimiyle ilgili algılarını ifade etmektedir. Araştırmada kullanılan dağıtım adaleti ölçeğindeki ifadeler incelendiğinde, bu ifadelerde katılımcıların kurumlarından elde ettikleri kazanımları değerlendirdikleri ve yaptıkları işe ve kuruma sağladıkları katkıya kıyasla, sahip oldukları kazanımların yeterli olmadığına inandıkları görülmektedir. Katılımcıların etkileşimsel adalet algı ortalamaları ise oldukça yüksektir. Yapılan faktör analizi sonucunda, orijinal ölçekteki “*kişilerarası adalet*” ve “*bilgisel adalet*” alt boyutları tek bir faktör altında toplanmış; bu faktöre, literatürdeki önceki çalışmalardan yararlanarak “*Etkileşimsel Adalet*” adı verilmiştir. Ölçekteki ifadeler incelendiğinde, katılımcıların amirlerinin kendilerine saygılı, nazik davranması ve değer vermesiyle ilgili (kişilerarası adalet) konular ile amirin işlem süreçlerini zamanında, herkesin anlayabileceği dilden, mantıklı ve bütünüyle açıklaması (bilgisel adalet) ile ilgili konular hakkında yaptıkları değerlendirmelerin sonucunun yüksek ve olumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların örgütsel bağlılıklarının her üç boyutunun da düşük olduğu gözlemlenmektedir.

Literatürde kamu kurumlarında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran yazarlardan Taşkaya ve Şahin (2011) çalışanların örgütsel adalet algılarının örgüte bağlılıklarını önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Meydan vd. (2011) yöneticilerin adil davranışlarının çalışanların bağlılık düzeylerinde artış oluşturduğunu tespit etmiştir. Selvitopu ve Şahin (2013) örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordayıcılığını araştırarak örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Ay ve Koç (2014) çalışanların örgütsel adalet algı boyutları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, en güçlü ilişkinin ise etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olduğunu tespit etmiştir. Şahin ve Kavas (2016) çalışanlardaki yüksek düzeyde örgütsel adalet algısının doğru orantılı olarak yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı beraberinde getireceği sonucuna ulaşmıştır. Tokmak (2019) araştırma neticesinde, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, ayrıca çalışanların kurumlarının buldukları şehire göre örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin değiştiğini tespit etmiştir. Öztürk ve Çınarbay (2020) örgütsel bağlılığı arttırabilmek için örgüt içerisinde adalet ve adalet olduğuna inanç olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Ünver vd. (2020) işlemsel adalet düzeyi arttıkça duygusal ve devamlı bağlılık düzeyinin de arttığını belirlemiştir. Araştırmacılar örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu saptamak suretiyle çalışmamıza paralel sonuçlara ulaşmışlardır.

Yapılan korelasyon analizi neticesinde tüm örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Standart çoklu regresyon analiz sonuçları ise şöyle yorumlanabilir;

- Örgütsel adalet boyutlarının Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizinde, modele İşlemsel Adalet ve Dağıtım Adaleti boyutları girmiştir. Etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Duygusal bağlılığı öncelikle Dağıtım adaleti etkilemekte ve bu adalet türündeki bir birimlik artışın, duygusal bağlılıkta %29'luk bir artışa neden olmaktadır. Benzer şekilde İşlemsel adalet de duygusal bağlılık üzerinde %29 etkilidir. Bu bulgular, tapu memurlarının kurumlarına yönelik duygusal bir bağ geliştirmelerinde ve kurumun hedeflerini kendi hedefleri olarak görmelerinde dağıtım ve işlem adaleti olgularının son derece önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir.
- Örgütsel adalet boyutlarının Normatif Bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizinde, modele Dağıtım Adaleti ve İşlemsel Adalet boyutları girmiştir. Etkileşimsel adaletin normatif bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Normatif bağlılığı öncelikle Dağıtım adaleti etkilemekte ve bu adalet türündeki bir birimlik artış, normatif bağlılıkta %33'lük bir artışa neden olmaktadır. Benzer şekilde, İşlemsel adalet de normatif bağlılığı %18 arttırmaktadır. Bu bulgular, tapu memurlarının kurumlarına yönelik ahlaki bir yükümlülük hissetmelerinde dağıtım ve işlem adaleti olgularının önemli olduğuna işaret etmektedir.
- Örgütsel adalet boyutlarının Devamlılık Bağlılığı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan analizde, modele sadece Dağıtım Adaleti girmiş; İşlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları modelde yer almamıştır. Devamlılık bağlılığı, çalışanların kuruma yapmış oldukları kişisel yatırımları (*verilen emek, bilgi, tecrübe, emeklilik planları, vb.*) düşünerek ve aynı zamanda kurumdan ayrılmaları durumunda alternatiflerinin

bulunup bulunmaması gibi durumları göz önünde bulundurarak örgütte kalmaya devam etme isteklerini gösterir. Analiz sonuçlarına göre devamlılık bağlılığını sadece dağıtım adaleti etkilemekte ve bu adalet türündeki bir birimlik artış, devamlılık bağlılığında %32'lik bir artışa neden olmaktadır.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün birimlerinden Strateji Daire Başkanlığı'na bağlı olan Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi, içerik itibarıyla küçük adımlarla; fakat sürekli gelişimi arzu eden bir yaklaşım felsefesi geliştirmiştir. Bu vesileyle kalite programı oluşturularak tüm taşra teşkilatına birim kalite sorumluları atamıştır. Böyle bir proje çerçevesinde tapu memurlarının dağıtım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti algılarını etkileyen faktörlere dikkat çekmek ve bu adalet türlerini olumlu yönde etkileyecek önlemleri almaları ve geliştirmeleri önerilebilir. Bu vesileyle bir kurum açısından çok önemli bir olgu olan kurumun amaçlarını kendi amaçları gibi algılayıp ona göre hareket eden memurların varlığının oluşturulması konusunda farkındalık yaratılabilir.

Sokak düzeyi bürokratlarından tapu memurlarının örgütsel adalet algılarının geliştirilerek kuruma olan bağlılıklarının artırılması için gerekli önlemlerin alınması konusunda kamu politikası oluşturma sürecinde farkındalık yaratma adına araştırmanın önemli bir rol olabileceği düşünülmektedir. Tapu memurlarının adalet algılarının geliştirilmesi ve buna paralel olarak bağlılıklarını arttırmak için alınacak önlemlerin en başında Medeni Kanun'un 1007. Maddesinin güncellenmesi hususu ön plana çıkmaktadır. Medeni kanunun 1007. Maddesinde bulunan “*tapu sicilinin tutulmasından doğan bütün zararlardan Devlet sorumludur. Devlet, zararın doğmasında kusuru bulunan görevlilere rücu eder*”, hükmü tapu memurunun işlem konusunda yaptığı hatadan maddi olarak sorumluluk yüklenmesi neticesinde yüksek stresle işlem yapmasına buna bağlı olarak üst düzeyde tükenmişlik sendromunu yaşamalarına sebebiyet vermektedir. İş yoğunluğunun ve buna bağlı olarak iş sorumluluğunun da yüksek olduğu tapu memurlarının şartlarının iyileştirilmesi ve teknik bir memurluk sıfatı alması konusu ele alınmalıdır. Bu bağlamda iş yükünün uygun düzeye indirilmesi adına yeni memur alımı vb. önlemler alınması gerekliliği düşünülmektedir. Bir diğer önem arz eden önlem faktörü ise tapu müdürlüklerinde tek ünvana geçilmesi konusudur. Tapu müdürlüğü çalışan memurların birden çok ünvanı ( bilgisayar işletmeni, tekniker, teknisyen v.s.) bulunmaktadır ve bununla birlikte aynı iş yapılmasına rağmen farklı ücretler alınması söz konusudur. Adaletli gelir dağılımı ilkesinden hareketle mali hakların düzeltilmesi ve tek ünvana geçilmesi konusu da uzun zamandır tapu memurlarının adalet algıları açısından çözüm gerekliliği olan bir mesele haline gelmiştir.

Araştırma, İzmir ili merkez ilçelerinde bulunan en yoğun işlem oranına sahip tapu müdürlüklerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin ülkedeki tüm tapu müdürlüklerine genellenebilirliği sınırlı olmakla birlikte, tapu memurlarının mevcut durumları, örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık tutumları hakkında fikir edinilmesine yardımcı olmak suretiyle alanyazına önemli bir katkı sağlaması umulmaktadır. Bunun yanısıra araştırmanın kamu sektörü yöneticilerinin tapu memurlarının adalet algılarını artırmak adına önlemsel anlamda iyileştirmeler yapması hususunda yol gösterici bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKSOY, Cenk (2017), “Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının İncelenmesi”, **The Journal of Social Science**, S.1(1), ss.20-29.
- AKYÜZ, Ayşe Nur (2013), “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- ALLEN, Natalie ve MEYER, John (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, S.63, ss.1-18.
- AŞKAR, Gökhan (2019), “Bürokraside Temsil Sorunu: Temsili Bürokrasi Yaklaşımı”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.59, ss.95-104.
- ATEŞ, Hamza (2012), “Ethical Perceptions of Public-Sector Employees and Citizens and their Impact Upon Attitudes Against Unethical Behavior”, **Turkish Studies**, S.13(1-Special Issue), ss.27-44.
- ATEŞ, Hamza, BAĞÇE, Emre ve ŞEN, Mustafa Lütfi (2009), **Türkiye’de Kamu Hizmetlerinde Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi: Tapu Hizmetlerinde Etik Araştırma Raporu**, Kamu Görevlileri Etik Kurulu Yayını, Ankara.

- AY, Gamze (2013), “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- AY, Gamze ve KOÇ, Hakan (2014), “Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.6(2), ss.67-90.
- AYTAN, Yasemin Sarıcı (2018), “Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık ve Vatandaşlığın Çalışanların Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama: Esenyurt Belediyesi Örneği”, **Doktora Tezi**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAĞCI, Zübeyir ve DEMİR, Gürol (2018), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Analitik Bir İnceleme”, **Social Sciences**, S.13(4), ss.155-166.
- BAL, Vedat (2014), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.6(1), ss.1-9.
- BALAY, Refik (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BEUGRE, Constant ve BARON, Robert (2001), “Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice”, **Journal of Applied Social Psychology**, S.31, ss.326-328.
- BOLAT, Oya İnci ve BOLAT, Tamer (2008), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.11(19), ss.75-94.
- BROCKMANN, Julia (2015), “Unbureaucratic Behavior Among Street-Level Bureaucrats the Case of the German State Police”, **Review of Public Personnel Administration**, S.37(4), ss.430-451.
- BRODKIN, Evelyn (2012), “Reflections on Street-Level Bureaucracy: Past, Present, and Future”, **Public Administration Review**, S.72(6), ss.940-949.
- BUFFAT, Aurelien (2015), “Street-Level Bureaucracy and E-Government”, **Public Management Review**, S.17(1), ss.149-161.
- COHEN, Nissim (2018), “How Culture Affects Street-Level Bureaucrats' Bending the Rules in the Context of Informal Payments for Health Care: The Israeli Case”, **American Review of Public Administration**, S.48(2), ss.175-187.
- COLQUITT, Jason, CONLON, Donald, WESSON, Michael, PORTER, Colh ve NG, Kok Yee (2001), “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, S.86(3), ss.425-455.
- CROPANZANO, Russell, BOWEN, David ve GILLIAND, Stephen (2007), “Management of Organizational Justice”, **Academy of Management Perspectives**, S.21(4), ss.34-48.
- ÇAKICI, Ahmet Burhan (2012), “Örgütsel Adalet Algısının Bağlılık Üzerine Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ÇÖL, Güner ve AVUNDUK, Zehra Binnur (2019), “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kamu Hastanesinde Bir Uygulama”, **Electronic Turkish Studies**, S.14(7), ss.3713-3731.
- DAVIDOVITZ, Maayan ve COHEN, Nissim (2020), “Playing Defence: The Impact of Trust on the Coping Mechanism of Street-Level Bureaucrats”, **Public Management Review**, S.24(2), ss.279-300.
- DEMİR, Murat (2017), “Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama”, **Doktora Tezi**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- EĞİLMEZKOL, Güneş (2011), “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ELOVAINIO, Marko, BOS, Kees Van Den, LINNA, Anne, KIVIMAKI, Mika, ALA MURSULA, Leena, PENTTI, Jaana ve VAHTERA, Jussi (2005), “Combined Effects of Uncertainty and Organizational Justice on Employee Health: Testing the Uncertainty Management Model of Fairness Judgments Among Finnish Public Sector Employees”, **Social Science & Medicine**, S.61, ss.2501-2512.

- ERDOĞAN, Cansu Oba (2019), “*Street Level Bureaucrats and Service Provision: The Case of Syrian Refugees in Altındağ*”, **Unpublished Master Thesis**, Middle East Technical University, Ankara.
- FORNES, Sandra ve ROCCO, Tonette (2004), “*Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness*”, **The Proceeding of the AHRD Conference**, USA.
- GREENBERG, Jerald (1990), “*Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*”, **Journal of Management**, S.16(2), ss.399-432.
- HIZARCIOĞLU, Gülseren ve GÜNEY, Salih (2022), “*Öğretmenlerin Kimlik Algısı ve Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü*”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, S.11(2), ss.993-1021.
- HUPE, Peter ve HILL, Michael (2007), “*Street-Level Bureaucracy and Public Accountability*”, **Public Administration**, S.85(2), ss.279-299.
- İŞİK, Oğuz, UĞURLUOĞLU, Özgür ve AKBOLAT, Mahmut (2012), “*Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, S.13(2), ss.254-265.
- IZGAR, Hüseyin (2008), “*Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*”, **Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.25, ss.317-334.
- İŞCAN, Ömer Faruk ve NAKTİYOK, Atılhan (2004), “*Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları*”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, S.59(1), ss.181-201.
- KEISER, Lael (2010), “*Understanding Street-Level Bureaucrats’ Decision Making: Determining Eligibility in the Social Security Disability Program*”, **Public Administration Review**, S.70(2), ss.247-257.
- KESKİN, Ömer ve ESEN, Şaban (2017), “*Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*”, **Researcher**, S.5(4), s.s.620-637.
- KIRAY, Abdullah (2011), “*Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- KÜÇÜKEŞMEN, Ercan (2015), “*Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*”, **Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- LIPSKY, Michael (1980), **Dilemmas of the Individual in Public Services**, Russell Sage Foundation, New York (US).
- LIPSKY, Michael (1992), **Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services**, Russel Sage Foundation, New York (US).
- LIPSKY, Michael (2010), **Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services**, Russel Sage Foundation, New York (US), 30th Anniversary Edition.
- MATLAND, Richard (1995), “*Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation*”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, S.5(2), ss.145-174.
- MAY, Peter ve WINTER, Soren (2009), “*Politicians, Managers, and Street-Level Bureaucrats: Influences on Policy Implementation*”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, S.19(3), ss.453-476.
- MEYDAN, Cem Harun (2010), “*Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- MEYDAN, Cem Harun, BASIM, Nejat ve ÇETİN, Fatih (2011), “*Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma*”, **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, S.57, ss.175-200.
- MEYER, John ve ALLEN, Natalie (1984), “*Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations*”, **Journal of Applied Psychology**, S.69(3), ss.372-378.

- MEYER, John ve ALLEN, Natalie (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, S.1(1), ss.61-89.
- MEYER, John, ALLEN, Natalie ve SMITH, Catherine (1993), “Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**, S.78(4), ss.538-551.
- MEZKİT, Mesut (2015), “Medeni Kanun’un 1007. Maddesinin Tapu Hizmetleri Çalışanları Üzerindeki Etkileri”, **Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- MEZKİT, Mesut (2020), “Kamu Hizmetlerinde Tükenmişlik Sendromu: Tapu Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.7(2), ss.386-411.
- MOORMAN, Robert (1991), “Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, **Journal of Applied Psychology**, S.76(6), ss.845-855.
- ÖZDAMAR, Kazım (1999), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1**, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- ÖZMEN, Ömür Nezcen Timurcanday, ARBAK, Yasemin ve SÜRAL ÖZER, Pınar (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Alguları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, S.7(1), ss.17-33.
- ÖZTÜRK, Cemal ve ÇINARBAY, Ömer (2020), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Alan Araştırması: Van Muradiye İlçesindeki Sağlık Meslek Mensupları”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.13(75), ss.647-657.
- PALLANT, Julie (2020), **SPSS Kullanım Kılavuzu: SPSS ile Adım Adım Veri Analizi** (Çev. Sibel Balcı, Berat Ahi), Anı Yayıncılık, Ankara.
- PILLA, Rajnandini, SCHRIESHEIM, Chester ve WILLIAMS, Eric (1999), “Fairness Perception and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study”, **Journal of Management**, S.25(6), ss.897-933.
- POOLE, Wendy (2007), “Organizational Justice as a Framework for Understanding Union-Management Relations in Education”, **Canadian Journal of Education**, S.30(3), ss.725-748.
- RICCUCCI, Norma (2005), “Street-Level Bureaucrats and Intrastate Variation in the Implementation of Temporary Assistance for Needy Families Policies”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, S.15(1), ss.89-111.
- ROWE, Mike (2012), “Going Back to the Street: Revisiting Lipsky’s Street-Level Bureaucracy”, **Teaching Public Administration**, S.30(1), ss.10-18.
- SELVİTOPU, Abdullah ve ŞAHİN, Hülya (2013), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.14(2), ss.171-189.
- SÜRAL ÖZER, Pınar ve EKER URTEKİN, Gülden (2007), “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.28, ss.107-125.
- ŞAHİN, Ramazan ve KAVAS, Erkan (2016), “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, S.7(14), ss.119-140.
- ŞAHİN, Serap ve AYYILDIZ, Nazlı (2021), “Örgütsel Adalet ile Bağlılık Kavramlarının Doğası ve İlişkisi: Sağlık Sektörü Bağlamında Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, S.76(4), ss.955-990.
- ŞAKLAK, Öznur (2018), “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği”, **Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TAŞKAYA, Serap ve ŞAHİN, Bayram (2011), “Hastane Çalışanlarının Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Adalet Algularının Örgüte Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Değerlendirilmesi”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.29(1), ss.165-185.

- TOKMAK, Mutlu (2018), “*Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması*”, **Doktora Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- TOKMAK, Mutlu (2019), “*Kamu Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Bursa ve Afyonkarahisar İli Örneği*”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.19(3), s.s.321-334.
- TUMMERS, Lars ve BEKKERS, Victor (2014), “*Policy Implementation, Street-Level Bureaucracy, and the Importance of Discretion*”, **Public Management Review**, S.16(4), ss.527-547.
- ÜNVER, Hacer, AKSOY DERYA, Yeşim ve UÇAR, Tuba (2020), “*Doğumhanede Çalışan Ebelerde İşe Bağlı Gerginlik Düzeyi ile Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki İlişki*”, **İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, S.8(3), ss.893-905.
- WASTI, Syeda Arzu (2000), “*Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi*”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 22-24 Mayıs 2003 – Kayseri, Erciyes Üniversitesi Yayını, Kayseri, ss.401-410.
- YILMAZ, Mustafa Kemal (2012), “*Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıları*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.

4721 sayılı **Türk Medeni Kanunu** (08.12.2001 tarih ve 24607 sayılı Resmi Gazete).

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makalede kullanılan ölçek için yazar tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermiştir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Pamukkale Üniversitesi Etik Komisyonundan 13/03/2023 tarih ve 5 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. For the scale used in the article, it is declared by the author that permission was obtained from the original owner of the scale. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 13/03/2023 and numbered 5 was obtained from the Ethics Committee of the Pamukkale University.**

## Türkiye’de Yabancıların Çalışma Koşullarına ve Emek Piyasasına Etkisine İlişkin Hukuki Düzenlemelerin İncelenmesi

*Examination of Legal Regulations Regarding the Working Conditions of Foreigners and its Effect on the Labor Market in Turkey*

**Hatice ÇAKIR**

YL Öğr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,  
SBE, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
hatice.cakirr@outlook.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0084-6690>

Makale Başvuru Tarihi: 03.10.2022  
Makale Kabul Tarihi: 26.03.2023  
Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZET

Yabancılar çeşitli nedenlerle başka ülkelere sığınmak zorunda kalmakta, bu nedenlerin başında ekonomik koşullar gelmektedir. İşsizlik, yoksulluk ve susuzluk gibi ekonomiye bağlı durumların neden olduğu olumsuz şartlar göçe yol açmaktadır. Ekonomiden sonra göçe yol açan en önemli nedenlerden bir diğeri ise terör olaylarıdır. Terör olayları nedeniyle ortaya çıkan can ve mal güvenliğinin olmaması ve yoksulluk gibi hususlar bireyleri göçe zorlayan etkenler arasında yer almaktadır. Tüm bu nedenlerden kaynaklı olarak başka ülkelere sığınan yabancılar, sığındıkları ülkelerin her türlü sistemini tepeden tırnağa etkilemektedirler. Hükümetler bu etkileşimi avantaja çevirme noktasında hukuki düzenlemelere gitseler de tam anlamıyla başarılı olunamamıştır. Başarısızlığın nedenlerini tahlil etmek sorunun çözümü için anahtar niteliğinde olduğundan, yabancıların yarattığı olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için çalışmada; önce bu konuda yapılmış hukuki düzenlemeler incelenip sorunun kaynağına inilerek nedenleri tahlil edilmiştir. Bu nedenlerin olumlu ve olumsuz etkileri belirlenerek, olumsuz etkilerini ortadan kaldırma noktasında yetersiz olan hukuki düzenlemeleri geliştirebilmede çalışma pusula niteliği görmektedir. Çalışmada, yabancıların çalışma koşullarına ve emek piyasasına olan olumsuz etkilerini en aza indirebilmek için düzenlenecek politikalara yol gösterici bir zemin hazırlanmıştır. Bütün bunlar ve çalışmanın bu yol haritası takip edilerek hazırlanması diğer çalışmalardan farkını oluşturan etkenlerden yalnızca biridir.

### Anahtar Kelimeler:

Yabancı,  
Kayıt Dışı Çalışma,  
Çalışma Koşulları,  
Emek Piyasası,

### ABSTRACT

Foreigners have to take shelter in other countries for various reasons, and economic conditions come first. Negative conditions caused by economic conditions such as unemployment, poverty and thirst lead to migration. Terrorism is one of the most important reasons for migration after the economy. Issues such as lack of security of life and property and deprivation caused by terrorist incidents are among the factors that force individuals to migrate. Because of all these reasons, foreigners who took refuge in other countries affect all kinds of systems of the countries they took refuge from from head to toe. Although governments have made legal arrangements to turn this interaction into an advantage, they have not been fully successful. As analyzing the causes of failure is the key to the solution of the problem, in the study to eliminate the negative effects of foreigners; First of all, the legal regulations made on this subject were examined and the causes of the problem were analyzed by going to the source of the problem. By determining the positive and negative effects of these reasons, the study serves as a compass in developing legal regulations that are insufficient to eliminate their negative effects. In the study, a guiding ground has been prepared for the policies to be organized in order to minimize the negative effects of foreigners on the working conditions and labor market. All these and the preparation of the study by following this roadmap are only one of the factors that make it different from other studies.

### Keywords:

Foreigner,  
Informal Work,  
Working Conditions,  
Labor Market,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** ÇAKIR, Hatice (2023), “Türkiye’de Yabancıların Çalışma Koşullarına ve Emek Piyasasına Etkisine İlişkin Hukuki Düzenlemelerin İncelenmesi”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(1), ss.235-253, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1183138>



## 1. GİRİŞ

Yabancıların her alana olduğu gibi emek piyasasına ve çalışma koşullarına olan etkileri de yadsınmaz. Günümüzde kayıt dışı istihdam her ülke için kırılma noktasıyken, Türkiye’ye yabancıların da eklenmesiyle ekonomideki istikrara pamuk ipliğiyle bağlı hale geldiği görülmektedir. Bu eklemleme kayıt dışı istihdam sorunu daha da artırmıştır. İstihdam sorunun çözümünde yeni bir boyut ve etki ortaya koymuştur.

Bir sorunu çözmek için bu sorunun kaynağına inmek ve sorunun nedenlerini ortadan kaldırmak ya da bu nedenleri en aza indirmek çözüm noktasında en önemli adımdır. Bu haritadan yola çıkarak; kayıt dışı çalışma neticesinde ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları önlemek için, öncelikle bu husustaki hukuki düzenlemeleri daha sonra kayıt dışı çalışmaya neden olan faktörleri incelemek, daha sonra da bu nedenleri iyileştirerek ortadan kaldırmak için politika üretebilmek son derece önemlidir. Günümüzde Türkiye’nin ekonomik anlamdaki en hassas noktalarından birisi de yabancılar ve emek piyasası oluşturmaktadır.

Türkiye’deki yabancıların çalışma koşullarına ve emek piyasasına olan etkileri ve buna yönelik düzenlemeler çalışmanın konusunu oluşturur. Türkiye’deki yabancıların çalışma hakları kapsamındaki düzenlemeler ile ilgili sadece resmi düzenlemelere yer verilerek yabancıları ve Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarını karmaşıklıktan arındırılmış, yalın bir şekilde bilgilendirmek ve dolayısıyla haklarını korumalarında fayda sağlayacağı gerekçesiyle bu çalışma konusu seçilmiştir.

Çalışmadaki amaç, Türkiye’deki yabancıların çalışma koşullarına ve emek piyasasına etkisine ilişkin hukuki düzenlemeleri inceleyip, olumlu ve olumsuz etkilerini tahlil ederek olası sonuçları ortaya koymak ve ortaya çıkma tehlikesi olan olumsuz sonuçların önüne geçmek için çözüm önerileri çerçevesinde değerlendirilecek politika taslaklarında bulunmaktır. Bir başka ifadeyle, çalışma yabancıların çalışma koşullarına ve emek piyasasına olan olumsuz etkileri tahlil etmede bir yol haritası olduğundan olumsuz etkileri önlemek için oluşturulacak politikalarda da zemin niteliğindedir.

Çalışmanın daha iyi anlaşılabilmesi ve kavramsal kargaşaların ortaya çıkmasını engellemek için çalışmada öncelikle “göç”, “yabancı”, “mülteci”, “şartlı mülteci”, “ikincil koruma”, “geçici koruma” ve “sığınmacı” kavramları tanımlanıp, Türkiye’deki yabancıların hukuki statüsü açıklanacaktır. Sonrasında ise “sürekli çalışma izni”, “süresiz çalışma izni” ve “bağımsız çalışma izni” terimleri mevzuat bağlamında tanımlanacaktır. Bu kapsamda yabancıların ilgili izinlerdeki oranları tablo aracılığı ile ortaya konulacaktır. Yine yabancıların yapması yasak olan meslekler ile ağırlıklı olarak yaptıkları meslekler tablolar üzerinden açıklanacaktır. Son olarak da kayıt dışı çalışmanın nedenlerine, kayıt dışı istihdam oranına, kayıt dışı çalışmanın çalışma koşullarına ve emek piyasasına olumlu - olumsuz etkilerine yer verilecektir.

Bu çalışmada “Türkiye’deki yabancılar” ifadesi ile kast edilen, uygulamada mülteci veya sığınmacı konumunda olup bazı sözleşmeler gereği hukuki olarak mülteci veya sığınmacı statüsüne ulaşamayan kişilerdir. Böyle bir statüleri olmadığı için de çalışma sonuna kadar yabancı, ifadesi kullanılacaktır. Yabancılar geçici koruma kapsamından da yararlanabilmektedir. Bu bölümde kavramların yorumlanması yoluna gidilmeden sözleşmeler, protokoller ve kanunlarda yer alan tanımlar önce olduğu gibi aktarılacak sonra açıklama yapılacaktır.

## 2. YABANCI İSTİHDAMININ KAVRAMSAL YAPISI VE YABANCILARIN HUKUKİ STATÜSÜ

Bu bölümde “göç”, “yabancı”, “mülteci”, “şartlı mülteci”, “ikincil koruma”, “geçici koruma” ile “sığınmacı” gibi kavramlar tanımlanacak ve Türkiye’deki yabancıların hukuki statüsü açıklanacaktır. Literatürde bu statülerin oldukça fazla tanımı yer almaktadır. Bu nedenle diğer kaynaklardan farklı olarak öncelikle Türk Mevzuatında yer alan resmi tanımlar açıklanacak daha sonra bu tanımlara yorumlanarak yer verilecektir. Anlatılanların daha iyi anlaşılması için çalışmada açıklananlar grafik, tablo ve şekillerden yararlanılarak somutlaştırılacak ve bu sayede açıklananlar desteklenecektir. 29656 Sayılı Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanununun Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik’te göçün tanımı yer almaktadır. Bu yönetmeliğe göre göç;

*“Yabancıların, yasal yollarla Türkiye’ye girişini, Türkiye’de kalışını ve Türkiye’den çıkışını ifade eden düzenli göç ile yabancıların yasa dışı yollarla Türkiye’ye girişini, Türkiye’de kalışını, Türkiye’den çıkışını ve Türkiye’de izinsiz çalışmasını ifade eden düzensiz göçü ve uluslararası korumayı ifade eder”*

Yönetmelikten hareketle siyasi, sosyolojik ya da iktisadi nedenlerle bireylerin ya da toplulukların, yaşadıkları yerden başka yere gitme eylemi “göç” olarak adlandırılmaktadır. Yasal yollarla gerçekleşen göçler “düzenli

göç” olarak adlandırılırken, yasal olmayan yollarla gerçekleşen göçler de “düzensiz göç” olarak adlandırılmaktadır. Göç etmeyle ilgili kararlar sosyal, kültürel ve en önemlisi ekonomik etkenler dolayısıyla verilmektedir (Özdil, 2019:264).

Ekonomik problemlerin ortaya çıkardığı işsizlik nedeniyle bireyler çeşitli ülkelere çalışma amacıyla göç etmektedirler. Çalışma amacıyla Türkiye’ye gelen düzenli göç dağılımına Tablo 1’de yer verilmektedir. Buna göre 2000 yılından 2011 yılına kadar Türkiye’ye 267.491 düzenli göç yaşanmıştır.

**Tablo 1.** 2000- 2011 Dönemi Türkiye’ye Çalışma Amaçlı Yönelen Düzenli Göç Hareketleri

| 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | Toplam (%)      |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| 24.200 | 22.414 | 22.556 | 21.650 | 27.500 | 22.130 | 22.805 | 25.475 | 18.900 | 17.483 | 19.351 | 23.027 | 267.491 (%13,2) |

Kaynak: T.C. Kalkınma Bakanlığı; Onuncu Yıl Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2014:12.

**Tablo 2.** 2005-2016 Türkiye’de Yıllara Göre Yakalanan Düzensiz Göçmenler

| 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015    | 2016    |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| 57.478 | 51.983 | 64.290 | 65.737 | 34.345 | 32.667 | 44.415 | 47.510 | 39.890 | 58.847 | 146.485 | 174.466 |

Kaynak: T.C. İçişleri Bakanlığı Göç İdaresi Genel Müdürlüğü 2016 Türkiye Göç Raporu, 2017:57.

Tablo 1 ve Tablo 2’de görüldüğü üzere düzensiz göçmenlerin sayısı, düzenli göçmenlerin sayısından daha fazladır. Bir başka ifadeyle yasal yollarla gerçekleşmeyen göçlerin sayısı, yasal yollarla gerçekleşen göçlerden sayıca daha çoktur. Bu durum kontrol, planlama, koordinasyon ve denetim açısından önemli bir sorun oluşturmaktadır.

Günlük dilde göç yoluyla ülkeye gelen kimseler “göçmen”, “yabancı”, “mülteci” vb kavramlar ile ifade edilmektedir. Bu kavramlar birbirinden bazı farklılıklar içermektedir. Bu nedenle mevzuat kapsamında tanımlanması konunun daha iyi ve doğru anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanun’unda “yabancı” kavramının anlamı ve içeriği vatandaş kavramından hareketle çizilmektedir (Töre, 2014:160). Buna göre yabancı; “Türkiye Cumhuriyeti Devleti ile vatandaşlık bağı bulunmayan kişiyi ifade eder” (6458 sayılı Kanun). Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanununun üçüncü kısmının birinci bölümünde “mülteci” aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (6458 sayılı Kanun);

*“Avrupa ülkelerinde meydana gelen olaylar nedeniyle ırkı, dini, tabiiyeti, belli bir toplumsal gruba mensubiyeti veya siyasi düşüncelerinden dolayı zulme uğrayacağından haklı sebeplerle korktuğu için vatandaşı olduğu ülkenin dışında bulunan ve bu ülkenin korumasından yararlanamayan ya da söz konusu korku nedeniyle yararlanmak istemeyen yabancıya veya bu tür olaylar sonucu önceden yaşadığı ikamet ülkesinin dışında bulunan, oraya dönemeyen veya söz konusu korku nedeniyle dönmek istemeyen vatansız kişiye statü belirleme işlemleri sonrasında mülteci statüsü verilir”*

Tanımdan anlaşılacağı üzere mülteci statüsünde coğrafi sınırlama yapılmaktadır. Haklı olarak zulme uğrayacağı düşüncesinde olan bir kişi eğer Avrupa ülkelerinde ortaya çıkan olaylar neticesinde bu düşünce içerisinde değilse o kişiye mülteci statüsü verilememektedir. Dolayısıyla zulme uğrayacağı konusunda endişe içerisinde olan bir kişinin Avrupa ülkesinde yaşamaması, mülteci statüsü almasına engel teşkil etmektedir. Avrupa ülkeleri ifadesiyle Avrupa Konseyi üyesi olan ülkeler kastedilmektedir (Yener Keskin, 2019:403).

Avrupa Konseyi üyesi olan ülkeler; Almanya, Andorra, Arnavutluk, Avusturya, Azerbaycan, Belçika, Bosna-Hersek, Bulgaristan, Çekya, Danimarka, Ermenistan, Estonya, Finlandiya, Fransa, GKRY, Gürcistan, Hırvatistan, Hollanda, İngiltere, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, İzlanda, Karadağ, Letonya, Lihtenştayn, Litvanya, Lüksemburg, Macaristan, Makedonya, Malta, Moldova, Monako, Norveç, Polonya, Portekiz, Romanya, Rusya, San Marino, Sırbistan, Slovakya, Slovenya, Türkiye, Ukrayna, Yunanistan’dır (Yener Keskin, 2019:403).

Zulme uğrayacağı konusunda haklı olan kişinin bu ülkelerden birinde yaşamaması mülteci statüsünü almasını engellemektedir. Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanununun 62. maddesinde şartlı mültecinin de tanımı yapılmıştır. Buna göre;

*“Avrupa ülkeleri dışında meydana gelen olaylar nedeniyle ırkı, dini, tabiiyeti, belli bir toplumsal gruba mensubiyeti veya siyasi düşüncelerinden dolayı zulme uğrayacağından haklı sebeplerle korktuğu için vatandaşı olduğu ülkenin dışında bulunan ve bu ülkenin korumasından yararlanamayan ya da söz konusu korku nedeniyle yararlanmak istemeyen yabancıya veya bu tür olaylar sonucu önceden yaşadığı ikamet ülkesinin dışında bulunan, oraya dönemeyen veya söz konusu korku nedeniyle dönmek istemeyen vatansız kişiye statü belirleme işlemleri sonrasında şartlı mülteci statüsü verilir”*

Madde 61’de mülteci statüsüne erişmek için Avrupa coğrafyası sınırlaması yapılmışken, madde 62’de bu sınırlama Avrupa ülkesi dışında meydana gelen olaylar olarak değişmiştir. 61. madde ve 62. madde arasındaki tek fark da bu sınırlamanın değişmiş olmasıdır. Bunun dışındaki tüm hükümler aynıdır. Kanunda mülteci statüsüne erişmek için Avrupa coğrafyası, şartlı mülteci statüsüne erişmek için ise Avrupa dışı coğrafyası sınırlaması yapılmaktadır.

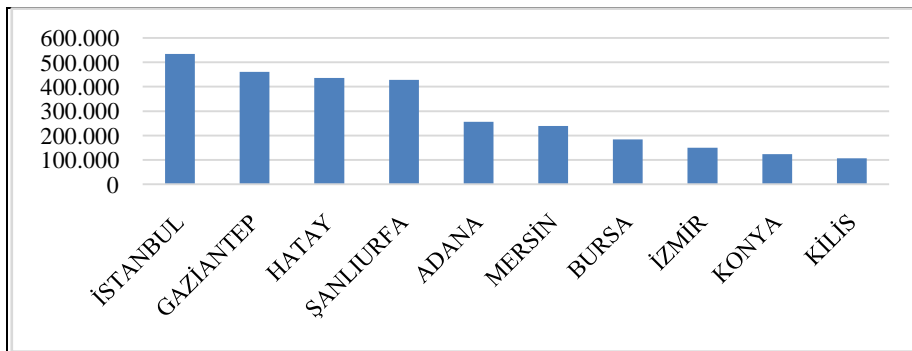
Göçmen kavramı ise mülteci ve sığınmacı kavramlarından farklıdır. Göçmen; daha iyi yaşam koşullarına sahip olacağı düşüncesiyle ülkesini kendi rızası ile terk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Nurdoğan vd., 2016:220). Daha iyi yaşam koşullarına erişmek için göç eden göçmenlerin arzu ettiği iyi yaşam koşulları, ekonomik yönden olabileceği gibi eğitim ve sağlık gibi sosyal yönden de olabilmektedir. Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanununun 63. maddesinde ikincil korumanın da tanımı yapılmaktadır. Buna göre;

*“Mülteci veya şartlı mülteci olarak nitelendirilemeyen ancak menşe ülkesine veya ikamet ülkesine geri gönderildiği takdirde; ölüm cezasına mahkûm olacak veya ölüm cezası infaz edilecek, işkenceye, insanlık dışı ya da onur kırıcı ceza veya muameleye maruz kalacak, uluslararası veya ülke genelindeki silahlı çatışma durumlarında, ayırım gözetmeyen şiddet hareketleri nedeniyle şahsına yönelik ciddi tehditle karşılaşacak, olması nedeniyle menşe ülkesinin veya ikamet ülkesinin korumasından yararlanamayan veya söz konusu tehdit nedeniyle yararlanmak istemeyen yabancı ya da vatansız kişiye, statü belirleme işlemleri sonrasında ikincil koruma statüsü verilir”*

Bu tanımda ise herhangi bir coğrafi sınırlamaya gidilmemiştir. Türk mevzuatında “ikincil koruma” olarak adlandırılan statü, uluslararası literatürde “tamamlayıcı koruma” olarak adlandırılmaktadır (Baran Çelik, 2015:78).

Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanununun 91. maddesinde kimlere geçici koruma sağlanabileceği hakkında da bilgilendirme yapılmaktadır. Kanunda “Ülkesinden ayrılmaya zorlanmış, ayrıldığı ülkeye geri dönemeyen, acil ve geçici koruma bulmak amacıyla kitlel olarak sınırlarımıza gelen veya sınırlarımızı geçen yabancılara geçici koruma sağlanabilir”, ifadelerine yer verilerek Türkiye’ye gelen yabancıların kitlel akına neden olan olaylar sonucunda, bireysel olarak gelseler dahi “geçici koruma” statüsünden yararlanabilecekleri belirtilmektedir (Karaca, 2018:147).

**Grafik 1.** 2022- Geçici Koruma Kapsamında Bulunan Suriyelilerin İlk On İle Göre Dağılımı



Kaynak: T.C. İç İşleri Bakanlığı Göç İdaresi Başkanlığı, Geçici Koruma (5638).

Grafik 1 incelendiğinde; geçici koruma kapsamında bulunan Suriye’lilerin büyük çoğunluğunun İstanbul’da yer aldığı görülmektedir. Bunun başlıca nedeni iş imkânının İstanbul’da daha fazla olmasıdır. Geçici koruma kapsamında bulunan Suriye’lilerin Gaziantep, Hatay, Şanlıurfa ve Kilis’te bulunmalarının sebeplerinin başında ise Suriye sınırı illeri olması gelmektedir. Adana, Mersin, Bursa ve Konya’da büyük sermaye yatırımları yoğunlaşmaya başladığı için iş bulma ihtimali daha da arttığından geçici koruma kapsamında bulunan Suriye’liler tarafından bu iller tercih edilmektedir. İzmir ise dış ticareti sağlayan illerin başında geldiğinden iş

fırsatı artmakta, bu nedenle geçici koruma kapsamında bulunan Suriyeli'ler tarafından İzmir ili de tercih edilmektedir.

4050 sayılı kanunda sığınmacının tanımına yer verilmektedir. Buna göre sığınmacı;

*“İrki, dini, milliyeti, belli bir toplumsal gruba üyeliği veya siyasi düşünceleri nedeniyle takibata uğrayacağından haklı olarak korktuğu için vatandaşı olduğu ülke dışında bulunan ve vatandaşı olduğu ülkenin himayesinden istifade edemeyen veya korkudan dolayı istifade etmek istemeyen ya da uyruğu yoksa ve önceden ikamet ettiği ülke dışında bulunuyorsa oraya dönmeyen veya korkusundan dolayı dönmek istemeyen yabancıyı ifade eder”*

Bu tanımda herhangi bir statü söz konusu değildir. Sığınmacı, mülteci statüsüne erişmek için başvuruda bulunmuş ve bu statüsünün sonuçlanmasını bekleyen kişidir. Buradan hareketle sığınmacılık bir süreç, mültecilik ise bir sonuçtur (Urk, 2010). Türk yetkililer, mülteci ya da sığınmacı denilebilecek yabancıların kalacakları süre belirli olmamasına rağmen onları misafir olarak değerlendirmektedirler. Öyle ki “*mülteci*” ve “*sığınmacı*” talebinde bulunan kişiler olarak uluslararası ya da Türkçe bir belge de bulunmamaktadır (Poyraz, 2012:66). Misafir kavramının da yerini geçici korumadan yararlanan kişiler almıştır (Bozbeyoğlu, 2015:71).

Türkiye'deki yabancılar geçici koruma altındaki kişiler olarak konumlandırılmıştır. Türkiye'deki yabancılar hangi statüye sahip olursa olsun, Türkiye'nin misafirperverliği nedeniyle, mültecilerin sahip olduğu haklara erişebilmektedirler. Ancak konunun kapsamı gereği bu haklardan sadece çalışma haklarına değinilecektir.

### 3. YABANCILARIN ÇALIŞMA HAKKI

21. yüzyılda başka ülkelere sığınmanın başlıca ve en önemli nedeni ekonomik krizler ve terör olaylarının yarattığı olumsuz koşullardan kurtularak güvenli olan ülkelere gitme ve daha iyi iş bulabilme zaruriyetinin kaynaklanmaktadır (Demir, 2016:71). Sığındıkları ülkelerde daha iyi iş imkânı bulabilen yabancılar, ülkelerinde savaşın sona ermesi durumunda bile kendi ülkelerine dönmemektedirler. Nedenleri her ne olursa olsun Türkiye'ye gelip de ülkesine geri dönmek istemeyen yabancıların sayısının artması neticesinde, bu kişilere yönelik sosyal politika üretme ihtiyacı doğmuştur (Başbuğ, 2017:138). Yabancılar, yabancı sermaye yatırımlarını artırarak ekonomik gelişmeye fayda sağlamak, yabancıların kaçak işçiliğini önlemek, yabancıların çalışmasını yasallaştırarak yasa dışı sorunların önüne geçmek gibi nedenler dolayısıyla çalışma izni verilmektedir (Er, 2014:183).

Geçici koruma altındaki yabancılar; eğitim, barınma, sağlık, aile birleştirme ve çalışma hakları verilmiştir (Aslantürk ve Tunç, 2018:160). Çalışma hakkı kapsamında; 2020 yılında 123.574 yabancıya süreli çalışma izni verilmiş, süresiz ve bağımsız çalışma izni ise hiçbir yabancıya verilmemiştir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2020). Bu bilginin daha iyi anlaşılabilmesi için bilgide geçen “*bağımsız çalışma izni*”, “*süreli çalışma izni*”, “*süresiz çalışma izni*” gibi kavramların açıklamalarına “*Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanunun Uygulama Yönetmeliği*”nde yer aldığı şekilde yer verilecektir.

Bağımsız çalışma izni; “*Yabancıların Türkiye’de en az beş yıl kanuni ve kesintisiz olarak ikamet etmiş olmaları, çalışmalarının, ekonomik kalkınma açısından katma değer yaratması ve istihdam üzerinde olumlu etki yapacak olması koşuluyla verilebilir*” (Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanunun Uygulama Yönetmeliği). Burada dikkat çeken husus Türkiye’de beş yıl süreyle ara ara değil, kesintisiz olarak ikamet etmiş olmaktır. Bunun yanında ekonomik kalkınma açısından katma değer yaratması ve istihdam üzerinde olumlu etki yaratması da dikkati çeken bir başka husustur. Süresiz çalışma izninde bu hususun bir önemi yoktur.

Süreli çalışma izni; “*Türkiye’nin taraf olduğu ikili ya da çok taraflı sözleşmelerde aksi öngörülmedikçe, süreli çalışma izni; belirli bir işyeri veya işletmede ve belirli bir meslekte çalışmak ve en çok bir yıl geçerli olmak üzere verilir*” (Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanunun Uygulama Yönetmeliği). Bu düzenlemeye eklemeye olarak 6735 sayılı kanunda, alınan bir yıllık izin sona erdikten sonra yapılan uzatma talebi sonucunda aynı işverene bağlı olmak koşuluyla ilk uzatma başvurusunda en çok iki yıl, sonraki uzatma başvurusunda ise en çok üç yıla kadar çalışma izni verileceği hükme bağlanmıştır (Engin, 2018:131). Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanunun Uygulama Yönetmeliği’nde süresiz çalışma izni de açıklanmaktadır. Buna göre;

*“Türkiye’nin taraf olduğu ikili veya çok taraflı sözleşmelerde aksi öngörülmedikçe, Türkiye’de en az sekiz yıl kanuni ve kesintisiz ikamet eden veya toplam altı yıllık kanuni çalışması olan yabancılar, iş piyasasındaki durum ve çalışma hayatındaki gelişmeler dikkate alınmaksızın ve ilgili mercilerin uygun görmesi durumunda; belirli bir işletme, meslek, mülki veya coğrafi alanla sınırlandırılmaksızın süresiz çalışma izni verilebilir”*

Yabancıların başvuru şartlarını taşıması yabancıya mutlak hak sağlamamaktadır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Uluslararası İş gücü Genel Müdürlüğü). Bağımsız çalışma izninde, ekonomik kalkınma açısından katma değer yaratması ve istihdam üzerinde olumlu etki yapması şartı aranırken, süresiz çalışma izninde böyle bir şart söz konusu değildir.

**Tablo 3.** Yıllara ve İzin Türlerine Göre Yabancılara Verilen Çalışma İzni Sayısı

| YIL  | SÜRELİ  | SÜRESİZ | BAĞIMSIZ | TOPLAM  |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2011 | 17.318  | 132     | 16       | 17.466  |
| 2012 | 32.191  | 79      | 9        | 32.279  |
| 2013 | 45.721  | 93      | 9        | 45.823  |
| 2014 | 52.197  | 95      | 3        | 52.295  |
| 2015 | 64.402  | 115     | 4        | 64.521  |
| 2016 | 73.410  | 115     | 24       | 73.549  |
| 2017 | 87.150  | 19      | 13       | 87.182  |
| 2018 | 115.826 | 4       | 7        | 115.837 |
| 2019 | 145.232 | 0       | 0        | 145.232 |
| 2020 | 123.574 | 0       | 0        | 123.574 |

Kaynak: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı; Yabancıların Çalışma İzinleri

Tabloda 3 incelendiğinde, süreli çalışma izni alanların sayısının açık ara ilk sırada geldiği göze çarpmaktadır. Daha sonra süresiz çalışma ve bağımsız çalışma gelmektedir. Süreli çalışma izni alabilmek için sağlanması gereken şartlar daha kolay olduğundan süreli çalışma izni alan yabancı sayısı daha fazladır. Şartlar zorlaştıkça izin alma sayısı da azalmakta, bu da kayıt dışı çalışmaya neden olmaktadır.

Yabancılar ya da misafirler Türkiye’de çalışmaya başlamadan önce izin almak zorundalardır. Ancak bunun bir istisnası vardır. Buna göre ülkenin menfaatine uygun olduğu durumlarda ya da mücbir nedenlerden dolayı çalışmaya başlamadan önce ilgili kuruma bilgi vermek, çalışma süresi bir ayı geçmemek, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının onayı alınmak koşuluyla çalışma izni işe başladıktan sonra da verilebilmektedir (Er, 2014:193). Bir yabancıların çalışma izni varsa ya da çalışma izninden muafsa, ikamet izni başvurusunda bulunmasına gerek yoktur. Ancak ikamet izni varsa bile çalışma izni de almak mecburiyetindedir (Engin, 2018:126). Bir başka ifadeyle çalışma izni alan yabancıların ikamet izni alması zorunlu değildir ancak ikamet izni alan yabancıların çalışma izni alması zorunludur.

**Tablo 4.** Yıllara Göre İkamet İzni ile Türkiye’de Bulunan Yabancılar

| YIL                 | TOPLAM           |
|---------------------|------------------|
| 2005                | 178.964          |
| 2006                | 200.058          |
| 2007                | 225.208          |
| 2008                | 174.926          |
| 2009                | 163.326          |
| 2010                | 182.301          |
| 2011                | 234.268          |
| 2012                | 321.548          |
| 2013                | 313.692          |
| 2014                | 389.804          |
| 2015                | 422.895          |
| <b>2016</b>         | <b>461.217</b>   |
| <b>GENEL TOPLAM</b> | <b>3.258.207</b> |

Kaynak: Türk Kızılayı Göç ve Mülteci Hizmetleri Genel Müdürlüğü; Göç İstatistik Raporu 2017

Tablo 4’te ikamet izniyle Türkiye’de bulunan yabancıların yıllara göre sayısına yer verilmiştir. Tabloya göre ikamet izni alarak Türkiye’de bulunan yabancı sayısı 2005 yılında 178.964, 2006 yılında 200.058, 2007 yılında 225.208, 2008 yılında 174.926, 2009 yılında 163.326, 2010 yılında 182.301, 2011 yılında 234.268, 2012 yılında 321.548, 2013 yılında 313.692, 2014 yılında 389.804, 2015 yılında 422.895, 2016 yılında 461.217’dir. Buna göre 2005, 2006 ve 2007 yıllarında ikamet izniyle Türkiye’de bulunan yabancıların sayısı artarken 2008 ve 2009

yıllarında düşmüştür. 2010, 2011 ve 2012 yıllarında yine artışa geçen yabancı sayısı 2013 yılında düşmüş, 2014, 2015 ve 2016 yıllarında ise tekrar artmıştır. 2005'ten 2016 yılına kadar toplam 3.258.207 yabancı ikamet izniyle Türkiye'de bulunmuştur.

**Tablo 5.** 2016 Yılında Çalışma İzni ile Bulunan Yabancılar (İlk 10 Ülke)

| ÜLKE ADI            | SAYI          |
|---------------------|---------------|
| Gürcistan           | 8.014         |
| Suriye              | 7.053         |
| Çin                 | 3.756         |
| Türkmenistan        | 3.425         |
| Ukrayna             | 2.476         |
| Özbekistan          | 2.081         |
| Hindistan           | 1.907         |
| Moldova             | 1.815         |
| Azerbaycan          | 1.715         |
| İran                | 1.746         |
| <b>GENEL TOPLAM</b> | <b>56.591</b> |

Kaynak: T.C. İçişleri Bakanlığı Göç İdaresi Genel Müdürlüğü 2016 Türkiye Göç Raporu, 2017:51.

5. ve 6. tablolarda görüldüğü üzere 2016 yılında ikamet izni olarak Türkiye'de bulunanların sayısı 461.217 iken, çalışma izni olarak Türkiye'de bulunanların sayısı 56.591'dir. 56.591 kişi çalışma izni almıştır. Bu nedenle de tekrar ikamet izni almasına gerek yoktur. Ancak 461.217 kişinin ikamet izni alması, çalışma izni almayacağı anlamına gelmemektedir. Bu kişiler, çalışma iznini de almak zorundadırlar.

Yukarıda tanımları yapılan çalışma izinleri olsa da çoğu yabancı hâlen kayıt dışı çalışmak zorunda kaldığı bilinmektedir. Örneğin 3 milyonu aşkın Suriyeli misafirlerin yalnızca 2.541 tanesi izinli çalışmaktadır (Demir, 2016:83). Bunun birçok nedeni vardır. Ancak en başlıca nedeni bürokratik aşamanın zaman alıcı olmasıdır. Öyle ki süreli çalışma izni alabilmek yabancı bir ayını alabiliyorken bu izni yalnızca bir yıl süreliğine geçerlidir. Kayıt dışı çalışmanın en başlıca nedeni bu husus olsa da tek neden bu değildir. Konunun kapsamı gereği nedenlerine daha ayrıntılı yer vermek faydalı olacaktır.

#### 4. KAYIT DIŞI ÇALIŞMANIN NEDENLERİ

Kayıt dışı çalışmanın nedenlerine geçmeden önce, kayıt dışı çalışma ifadesi ile ne anlatılmak istendiğini açıklamak faydalı olacaktır. Kayıt dışı çalışmanın tanımları ile ilgili literatürde fazlasıyla tanım yapılmıştır. Ancak çok genel anlamda kayıt dışı çalışmayı dar anlamda kayıt dışı çalışma ve geniş anlamda kayıt dışı çalışma olmak üzere ikiye ayrılabilir. Dar anlamda kayıt dışı çalışma; hukuka uygun, ancak hukuki olarak izin alınmamış, dolayısıyla da somut bir belgeye bağlanmamış çalışmalardır. Geniş anlamda kayıt dışı çalışma ise; hukuki olduğu kadar hukuk dışı etkinlikleri de içinde barındırmaktadır (Işık ve Acar, 2004:118). Çalışmanın kapsamı gereği dar anlamda kayıt dışı çalışma ele alınacaktır. Kayıt dışı çalışmanın nedenleri;

- Sosyal güvenliğin bir hak olarak değil, yükümlülük olarak görülmesi (Azaklı, 2009:26).
- Sık sık yaşanan ekonomik krizler
- Bürokratik masrafin fazla olması
- Bilinç ve eğitim seviyesinin düşüklüğü (Kavas ve Develi, 2020:9).
- Vergi oranlarının yüksekliği (Bilen, 2007:136)
- Enflasyondaki artışların resmi belgelere de yansması
- Mali denetim yetersizliği (Dam vd., 2018:299).
- Farkındalığın oluşmamış olması
- Rekabet için maliyetleri azaltma isteği (Soyal, 2017).
- Kayıtlı çalışmanın avantajlarını bilmemek

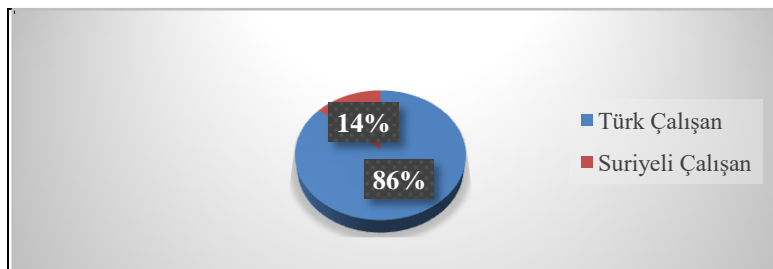
- Kayıtlı çalışmanın dezavantajlarını bilmemek
- Gerekli resmi belgelere erişmede yaşanan zorluklar
- Kayıtlı iş bulmada yaşanan zorluklar
- Kayıt dışı çalışmayı ihbar etme neticesinde işsiz kalmaktan korkulması
- Erken emekli olan kişilerin kayıt dışı işlerde çalışma zorunlulukları
- Bürokrasideki kırtasiyecilik
- Uzun bir süre çalışma izni alınamaması ve eğitimsiz olunması (Korkmaz, 2007:67).
- Türkiye’de vize almanın ve kaçak yollarla girmenin kolaylığı, halkın yabancılara karşı hoşgörüsü Türkiye’yi kayıt dışı çalışma için uygun kılmaktadır (Korkmaz, 2017:67).
- Bazı meslekleri icra etmenin yabancılara yasak olması

**Tablo 6.** Yabancıların Yapması Yasak Olan Meslekler- Yabancıların Ağırlıklı Olarak Yaptıkları Meslekler

| YABANCILARIN YAPMASI YASAK OLAN MESLEKLER   | YABANCILARIN AĞIRLIKLIL OLARAK YAPTIĞI MESLEKLER                   |
|---|--|
| Dişçilik, diş tabipliği (Başbuğ:141).   | İnşaatta amelelik  |
| Eczacılık (Wrp, <a href="https://www.wrp.com.tr/calisma-izni/sss?section=yabancilara-yasak-olan-meslekler-hangileridir">https://www.wrp.com.tr/calisma-izni/sss?section=yabancilara-yasak-olan-meslekler-hangileridir</a> )   | Hamallık   |
| Veterinerlik (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü).   | Çobanlık   |
| Hasta Bakıcılık (İş Kanunu, <a href="http://iskanunu.com/sizin-sorduklariniz/yabancilara-yasak-meslekler/">http://iskanunu.com/sizin-sorduklariniz/yabancilara-yasak-meslekler/</a> ).  | Tarım işçiliği   |
| Avukatlık (Bayar, <a href="https://www.bayar.av.tr/yabancilara-yasak-olan-meslekler">https://www.bayar.av.tr/yabancilara-yasak-olan-meslekler</a> ).  | Dilencilik   |
| Noterlik (Metropol Uluslararası Danışmanlık, <a href="https://ikamet-izni.com/turkiyede-yabancilara-yasak-olan-meslekler-hangileridir/">https://ikamet-izni.com/turkiyede-yabancilara-yasak-olan-meslekler-hangileridir/</a> ).   | Sokakta su satışı  |
| Özel hastanelerde sorumlu müdürlük (Limitless, <a href="https://limitlesskurumsal.com/yabancilara-yasak-meslekler/">https://limitlesskurumsal.com/yabancilara-yasak-meslekler/</a> ).   | Sokakta balon ya da oyuncak satışı                                 |
| Özel veya kamu kuruluşlarında güvenlik görevlisi (Yabancılar Hangi Mesleklerde Çalışamaz, <a href="https://www.isvesosyalguvenlik.com/yabancilar-hangi-mesleklerde-calissamaz/">https://www.isvesosyalguvenlik.com/yabancilar-hangi-mesleklerde-calissamaz/</a> ).  | Daha çok kendi kültürlerine hitap eden esnaflık                    |
| Gümrük müşavirliği (Yabancıların Türkiye’de İş ve Yaşam Rehberi, <a href="https://www.goc.gov.tr/kurumlar/goc.gov.tr/Yayinlar/Brosurler/is-ve-yasam/Yabancilarin-Tu%CC%88rkiye_de-I%CC%87s%CC%A7-ve-Yas%CC%A7am-Rehberi.pdf">https://www.goc.gov.tr/kurumlar/goc.gov.tr/Yayinlar/Brosurler/is-ve-yasam/Yabancilarin-Tu%CC%88rkiye_de-I%CC%87s%CC%A7-ve-Yas%CC%A7am-Rehberi.pdf</a> , s.37).                                       | Badana işçiliği (Ayas ve Aslan, 2019:12).                          |
| Turist rehberliği ( <a href="https://www.isvesosyalguvenlik.com/yabancilar-hangi-mesleklerde-calissamaz/">https://www.isvesosyalguvenlik.com/yabancilar-hangi-mesleklerde-calissamaz/</a> ).  | Sokakta peçete satışı  |
| Kara suları dâhilinde balık, istiridye, midye, sünger, inci, mercan ihracı, dalgıçlık, arayıcılık, kılavuzluk, kaptanlık, çarkçılık, kâtiplik, tayfalık vb. (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü, <a href="https://www.cs.gb.gov.tr/uigm/calisma-izni/turk-vatandaslarina-hasredilen-meslekler/">https://www.cs.gb.gov.tr/uigm/calisma-izni/turk-vatandaslarina-hasredilen-meslekler/</a> ). | Temizlikçilik (Erkekler araba yıkama, kadınlar gündelik ev işleri) |

Bütün bu nedenlerin haricinde yukarıda tablo haline getirilmiş olan bilgilerde de görüldüğü gibi yabancılar nitelsiz işlerde çalışmaktadır. Nitelsiz işlerde çalışmanın başlıca sebebi ise nitelikli olarak değerlendirilebilecek işlerin yabancılarda yapılmasının yasak olmasıdır. Kayıt dışı çalışmalarının ön önemli nedeni de kayıtlı çalışmak için işverenin çok sınırlı olmasıdır.

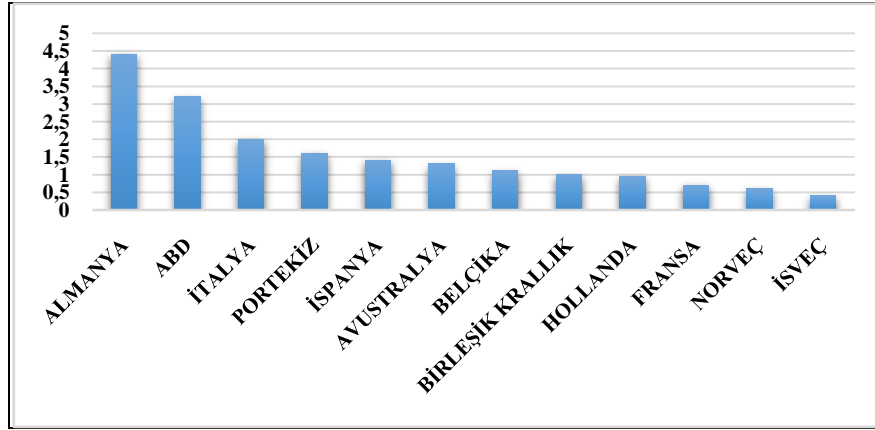
**Şekil 1.** 2020 Yılı Türk İşletmelerinde Türk ve Suriyeli Çalışan Oranı



Kaynak: ILO, 2020:57.

Şekilde de görüldüğü gibi Türk işletmelerinde çalışanların %56'sı Türk, %14'ü Suriyelidir. Bir başka ifadeyle Türk işletmelerinde Suriyeli çalışan sayısı Türk çalışan sayısının 10'da 1,4'ü kadardır. İşe ihtiyacı olmasına rağmen yabancılar nedeniyle iş bulamayan Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının bu durumdan şikâyetçi olanlarının sayısından da oldukça fazladır. Uygulamada (günlük yaşamda) yabancılar nedeniyle iş bulamayan Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı sayısının fazla olması ancak kayıtlı oranlarda Suriyeli çalışan sayısının düşük olmasının nedeni kayıt dışı çalışma oranının yüksek olması nedeninden kaynaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle Suriyeli çalışan oranının Türk çalışan oranından düşük olmasının sebebi kayıt dışı çalışan Suriyeli sayısının fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bir başka neden ise Suriyelilerin işletmelerden ziyade tarım gibi alanlarda hamallık gibi niteliksiz işleri yapmalarından kaynaklanmaktadır. Bu oran diğer yabancılar için değişse de genel olarak bu orana yakın oranlar görülmekte sebepler ise aynılık göstermektedir.

**Grafik 2.** Kayıt Dışı İstihdam Edilen Göçmenlerin Toplam İstihdam İçindeki Payı



Kaynak: By Dan Andrews vd., 2011.

Grafikte görüldüğü üzere ülkelere göre kayıt dışı istihdam edilen göçmenlerin toplam istihdam içinden 4,4 oranı ile en fazla pay alan yabancılar Almanya'da yer almaktadır. 3,2 olan en yakın oranla Almanya'yı ABD takip etmektedir. En az oranı ise 0,4 ile İsveç'te yer alan yabancılar almaktadır. Bunların dışında, İtalya'da kayıt dışı istihdam edilen göçmenlerin toplam istihdam içindeki payı 2, Portekiz'de 1,6, İspanya'da 1,4, Avustralya'da 1,3, Belçika'da 1,1, Birleşik Krallık'ta 1, Hollanda'da 0,95, Fransa'da 0,7 ve Norveç'te ise 0,6'dır.

**Tablo 7.** Türkiye'de İktisadi Faaliyet Koluna Göre Kayıt Dışı İstihdam Oranları (%)

| İktisadi Faaliyet                        | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Tarım, ormancılık ve balıkçılık          | 85,94 | 85,47 | 83,95 | 83,61 | 83,28 | 82,27 | 81,16 | 82,09 | 83,33 | 82,73 | 86,62 | 83,46 |
| Madencilik ve taş ocakçılığı             | 9,28  | 7,83  | 8,8   | 12,39 | 6,67  | 6,72  | 5,93  | 4,03  | 4,35  | 4,64  | 4,84  | 4,51  |
| İmalat sanayi                            | 27,36 | 26,64 | 24,87 | 21,47 | 19,84 | 20,15 | 18,85 | 19,9  | 19,6  | 20,26 | 19,97 | 16,11 |
| Elektrik, gaz, buhar, su ve kanalizasyon | 19,47 | 33,94 | 35,85 | 28,9  | 27,52 | 29,8  | 30,47 | 33,85 | 36,38 | 28,77 | 28,27 | 27,89 |
| İnşaat ve bayındırlık işleri             | 54,29 | 52,34 | 49,88 | 45,35 | 40,12 | 36,61 | 35,58 | 35,76 | 35,8  | 34,39 | 37,74 | 34,72 |
| Toptan ve perakende ticaret              | 38,42 | 36,56 | 34    | 30,27 | 27,91 | 26,55 | 25,89 | 27,09 | 27,71 | 27,57 | 30,75 | 26,54 |
| Ulaştırma ve depolama                    | 37,42 | 36,57 | 35,34 | 30,05 | 25,43 | 33,01 | 29,47 | 23,21 | 25,67 | 26,48 | 25,64 | 19,93 |
| Konaklama ve yiyecek hizmetler faaliyeti | 42,71 | 42,53 | 40,32 | 34,91 | 31,27 | 24,82 | 24,55 | 31,61 | 30,97 | 31,1  | 32,75 | 26,94 |
| Bilgi ve iletişim                        | 12,1  | 21,08 | 18,01 | 13,45 | 11,42 | 13,22 | 13,15 | 12,5  | 12,45 | 11,69 | 12,39 | 10,79 |
| Finans ve sigorta faaliyetleri           | 5,86  | 5,13  | 5,71  | 4,55  | 3,13  | 3,32  | 4,08  | 3,32  | 5,54  | 5,88  | 6,12  | 6,03  |
| Gayrimenkul faaliyetleri                 | 44,44 | 47,54 | 33,77 | 29,35 | 25,81 | 26,34 | 20,85 | 23,87 | 24,21 | 27,65 | 28,28 | 21,99 |
| Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler  | 24,12 | 22,38 | 19,2  | 15,19 | 11,57 | 11,11 | 9,87  | 9,22  | 10,39 | 12,17 | 14,32 | 14,35 |
| İdari ve destek hizmet faaliyetleri      | 10,85 | 12,66 | 10,17 | 16,77 | 15,29 | 15,25 | 14,56 | 13,17 | 13,73 | 20,07 | 21,73 | 20,96 |
| Kamu yönetimi ve savunma                 | 3,73  | 4,72  | 4,86  | 4,66  | 4,65  | 4,12  | 3,96  | 3,92  | 1,98  | 0,88  | 1,03  | 0,51  |
| Eğitim hizmetleri                        | 4,34  | 4,32  | 4,43  | 3,59  | 2,65  | 3,48  | 3,19  | 3,61  | 4,04  | 3,79  | 4     | 2,45  |



|   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| İnsan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri | 7,11  | 5,59  | 11,11 | 15,84 | 19,46 | 24,72 | 27,21 | 28,67 | 29,99 | 29,29 | 29,04 | 26,79 |
| Kültür, sanat, eğlence, dinlence ve spor    | 50    | 40,2  | 38    | 37,04 | 37,71 | 34,35 | 31,54 | 33,33 | 37,01 | 36,61 | 40,12 | 32,80 |
| Diğer hizmet faaliyetleri                   | 57,71 | 57,14 | 56,07 | 49,06 | 46,14 | 47,69 | 43,38 | 44,19 | 43,71 | 44,11 | 47,17 | 40,25 |

Kaynak: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Sosyal Güvenlik Kurumu; Kayıt Dışı İstihdam Oranı

Tablo 7’de iktisadi faaliyet kollarına göre kayıt dışı istihdam oranlarına yer verilmiştir. Bu tablodan hareketle kayıt dışı istihdam oranının en az olduğu iktisadi faaliyet kolundan en çok olana doğru sıralama yapmak faydalı olacaktır. Buna göre 1. sırada kamu yönetimi ve savunma, 2. Sırada eğitim hizmetleri, 3. sırada finans ve sigorta faaliyetleri, 4. sırada madencilik ve taş ocakçılığı, 5. sırada idari ve destek hizmetleri, 6. sırada bilgi ve iletişim, 7. sırada mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler, 8. sırada idari ve destek hizmet faaliyetleri, 9. sırada insan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri, 10. sırada ulaştırma ve depolama, 11. sırada gayrimenkul faaliyetleri, 12. sırada toptan ve perakende ticaret, 13. sırada elektrik, gaz, buhar, su ve kanalizasyon, 14. sırada konaklama ve yiyecek, 15. sırada kültür, sanat, eğlence, dinlence ve spor, 16. sırada inşaat ve bayındırlık işleri, 17. sırada diğer hizmet faaliyetleri, 18. sırada ise tarım, ormancılık ve balıkçılık faaliyetleri gelmektedir. Bu verilerden hareketle bu sıralama takip edilerek verilen alanların bazılarında kayıt dışı istihdamın azken bazılarında neden çok olduğunun sebeplerine yukarıda kayıt dışı çalışmanın nedenleri başlığı altında yer verilmiştir. Burada en göze çarpan üç sebep bu alanlardaki denetimin değişkenliği, eğitimsizlik ve bilinçsizlik olarak sıralanabilir.

**Tablo 8.** Türkiye’de Bölgelere Göre Kayıt Dışı İstihdam Oranları (%)

| BÖLGELER  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ankara  | 19,3  | 21,36 | 21,36 | 17,67 | 16,08 | 17,37 | 17,09 | 17,77 | 18,38 | 18,41 | 18,80 | 15,43 |
| İstanbul  | 25,17 | 24,35 | 22,65 | 19,36 | 16,49 | 18,82 | 18,36 | 19,14 | 20,73 | 20,94 | 22,19 | 18,61 |
| Bursa, Eskişehir, Bilecik                       | 29,91 | 28,42 | 28,05 | 23,67 | 24,55 | 20,41 | 20,44 | 19,86 | 22,73 | 23,36 | 25,36 | 22,75 |
| İzmir   | 28,97 | 30,47 | 32,91 | 30,13 | 30,38 | 27,48 | 23,47 | 25,93 | 24,44 | 24,95 | 26,42 | 22,47 |
| Tekirdağ, Edirne, Kırklareli                    | 41,32 | 39,8  | 37,5  | 32,88 | 30,64 | 30,15 | 28,59 | 31,4  | 33,33 | 34,97 | 33,99 | 27,49 |
| Antalya, Isparta, Burdur                        | 46,01 | 44,21 | 41,86 | 38,64 | 36,86 | 32,89 | 28,97 | 31,48 | 31,70 | 28,95 | 29,06 | 29,76 |
| Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova           | 36,81 | 38,46 | 37,93 | 34,48 | 32,31 | 32,82 | 30,1  | 26,4  | 29,37 | 29,53 | 27,68 | 23,09 |
| Kayseri, Sivas, Yozgat                          | 42,07 | 45,32 | 50,87 | 50    | 39,11 | 32,85 | 34,83 | 32,79 | 31,13 | 30,13 | 30,95 | 30,95 |
| Balıkesir, Çanakkale                            | 48,39 | 45,77 | 45,22 | 42,25 | 41,4  | 38,21 | 34,89 | 37,4  | 38,58 | 37,34 | 37,28 | 32,16 |
| Gaziantep, Adıyaman, Kilis                      | 59,32 | 57,82 | 53,18 | 49,13 | 44,27 | 38,45 | 35,09 | 33,99 | 38,71 | 40,76 | 40,61 | 37,34 |
| Aydın, Denizli, Muğla                           | 43,04 | 42,55 | 45,86 | 48,1  | 44,3  | 36,62 | 35,63 | 35,15 | 34,22 | 33,52 | 38,03 | 32,64 |
| Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye                  | 57,57 | 61,28 | 58,61 | 53,69 | 48,94 | 40,45 | 36,72 | 42,18 | 42,14 | 45,80 | 45,14 | 36,93 |
| Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir   | 47,65 | 51,21 | 46,41 | 43,13 | 44,71 | 38,38 | 37,91 | 38,26 | 38,30 | 35,39 | 37,59 | 35,46 |
| Manisa, Afyon, Kütahya, Uşak,                   | 45,54 | 42,92 | 43,43 | 45,22 | 45,65 | 39,7  | 39,37 | 39,88 | 38,54 | 39,83 | 40,72 | 38,74 |
| Konya, Karaman                                  | 52,95 | 54,33 | 50,13 | 43,99 | 43,99 | 39,69 | 40,17 | 41,74 | 42,44 | 42,29 | 42,69 | 34,47 |
| Adana, Mersin                                   | 53,9  | 52,77 | 53,42 | 47,52 | 43,97 | 45,71 | 43,31 | 41,74 | 39,96 | 38,99 | 39,71 | 38,22 |
| Zonguldak, Karabük, Bartın                      | 60,67 | 52,91 | 53    | 51,72 | 52,4  | 49,37 | 46,32 | 44,81 | 44,44 | 43,32 | 43,95 | 35,41 |
| Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli                | 53,79 | 57,73 | 53,18 | 55,38 | 58,8  | 48,06 | 46,32 | 44,7  | 48,51 | 46,78 | 48,18 | 41,64 |
| Samsun, Tokat, Çorum, Amasya                    | 62,69 | 55,78 | 50,5  | 46,92 | 47,82 | 46,61 | 46,52 | 45,88 | 44,67 | 46,87 | 52,77 | 47,56 |
| Kastamonu, Çankırı, Sinop                       | 59,07 | 62,72 | 62,96 | 57,19 | 50,95 | 50    | 48,8  | 53,77 | 55,15 | 50,15 | 51,47 | 46,00 |
| Mardin, Batman, Şırnak, Siirt                   | 63,82 | 61,08 | 57,26 | 51,47 | 49,06 | 54,67 | 51,47 | 41,21 | 40,46 | 39,45 | 42,36 | 40,62 |
| Erzurum, Erzincan, Bayburt                      | 59,48 | 63,28 | 56,13 | 49,35 | 49,2  | 56,1  | 52,35 | 48,88 | 48,31 | 44,15 | 39,75 | 42,25 |
| Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane | 67,26 | 64,71 | 61,78 | 62,27 | 55,74 | 54,09 | 52,46 | 50,87 | 50,51 | 49,71 | 55,02 | 48,96 |
| Şanlıurfa, Diyarbakır                           | 67,92 | 63,59 | 60,69 | 63,27 | 61,6  | 67,67 | 65,05 | 62,77 | 62,04 | 60,11 | 58,06 | 52,04 |
| Van, Muş, Bitlis, Hakkari                       | 66,75 | 71,57 | 74,85 | 72,74 | 69,75 | 70,42 | 70,8  | 66,92 | 62,98 | 52,57 | 57,72 | 53,10 |
| Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan                      | 78,62 | 74,34 | 73,26 | 69,51 | 71,43 | 71,54 | 71,1  | 68,52 | 67,50 | 67,05 | 65,59 | 57,43 |

Kaynak: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Sosyal Güvenlik Kurumu; Kayıt Dışı İstihdam Oranı.

Tablo 8’de kayıt dışı istihdam oranının bölgelere ve yıllara göre dağılımına yer verilmiştir. Tablo 8’den hareketle kayıt dışı istihdamın bölgelere göre dağılımını toplam olarak en azdan en fazlaya göre sıralamak konunun anlaşılması için faydalı olacaktır. Buna göre yılların toplamına göre en az kayıt dışı istihdam olan 1. bölge Ankara, 2. bölge İstanbul, 3. bölge Bursa, Eskişehir, Bilecik, 4. bölge İzmir, 5. bölge Kocaeli, Sakarya, Düzce, Yalova, 6. bölge Tekirdağ, Edirne, Kırklareli, 7. bölge Antalya, Isparta Burdur, 8. bölge Kayseri, Sivas, Yozgat, 9. bölge Aydın, Denizli, Muğla, 10. bölge Balıkesir, Çanakkale, 11. bölge Konya, Karaman, 12. bölge Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir, 13. bölge Manisa, Afyon, Kütahya, Uşak, 14. Bölge Gaziantep, Adıyaman, Kilis, 15. bölge Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye, 16. bölge Zonguldak, Karabük, Bartın, 17. bölge Mardin, Batman, Şırnak, Siirt, 18. bölge Samsun, Tokat, Çorum, Amasya, 19. bölge Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli, 20. bölge Erzurum Erzincan, Bayburt, 21. bölge Kastamonu, Çankırı, Sinop, 22. bölge Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane, 23. bölge Şanlıurfa, Diyarbakır, 24. bölge Van, Muş, Bitlis, Hakkâri, 25. bölge Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan’dır. Buna göre en az kayıt dışı istihdam olan bölge Ankara, en fazla kayıt dışı istihdam olan bölge Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan’dır.

Ankara, Türkiye Cumhuriyetinin başkenti olması nedeniyle, kamu idare merkezlerinin ve dolayısıyla denetimlerin yoğun olduğu ildir. Bu nedenle işverenler, kayıtlı işçi çalıştırmaya özen göstermektedir. Tablo 8’de de görüldüğü gibi Ankara ilinin en az kayıt dışı işçi çalıştıran bölge olmasının sebebi de bundan kaynaklanmaktadır. Kayıtdışı istihdam oranının en fazla olduğu bölge olan Ağrı, Kars, Iğdır ve Ardahan illerinde bu oranın fazla olması ise işletme başına düşen müfettiş sayısının yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Kayıtdışı istihdam oranlarının değişkenliğinde; illerin cazibe merkezi olma durumu, nüfus yoğunluğu, işletmelerin ölçeği gibi etkenlerin yanında kayıtdışı istihdam oranlarını belirleyen en temel etkenlerin başında denetim gelmektedir.

**Tablo 9.** 2020- OECD Ülkelerinde Göçmenlerin İş Gücü Piyasası Sonuçları (%)

| ÜLKELER         | İŞSİZLİK ORANI | İŞ ORANI |
|-----------------|----------------|----------|
| Avustralya      | 7.1            | 71.0     |
| Avusturya       | 10.5           | 66.7     |
| Belçika         | 10.7           | 57.8     |
| Kanada          | 10.8           | 68.5     |
| Şili            | 7.5            | 76.9     |
| Kolombiya       | 17.4           | 61.4     |
| Kosta Rika      | 20.5           | 60.2     |
| Çek Cumhuriyeti | 3.0            | 79.3     |
| Danimarka       | 8.6            | 66.7     |
| Estonya         | 8.4            | 74.5     |
| Finlandiya      | 13.8           | 64.5     |
| Fransa          | 12.6           | 59.1     |
| Almanya         | 5.6            | 70.8     |
| Yunanistan      | 27.7           | 53.1     |
| Macaristan      | 5.6            | 74.3     |
| İzlanda         | 11.7           | 75.3     |
| İrlanda         | 7.2            | 68.6     |
| İsrail          | 4.2            | 78.3     |
| İtalya          | 12.5           | 58.4     |
| Kore            | 7.4            | 66.3     |
| Letonya         | 9.8            | 70.9     |
| Litvanya        | 8.9            | 70.6     |
| Lüksemburg      | 8.2            | 71.0     |
| Meksika         | 6.5            | 47.4     |
| Hollanda        | 6.7            | 66.1     |
| Yeni Zelanda    | 4.4            | 78.1     |
| Norveç          | 8.9            | 68.0     |
| Polonya         | 4.8            | 77.4     |
| Portekiz        | 8.9            | 74.2     |

|                             |      |      |
|-----------------------------|------|------|
| Slovak Cumhuriyeti          | 6.2  | 71.2 |
| Slovenya                    | 7.0  | 69.4 |
| İspanya                     | 23.4 | 57.4 |
| İsveç                       | 19.0 | 63.5 |
| İsviçre                     | 7.5  | 77.0 |
| Türkiye                     | 15.8 | 40.1 |
| Birleşik Krallık            | 5.0  | 75.5 |
| Amerika Birleşik Devletleri | 9.0  | 67.0 |

Kaynak: OECD İlibrary; Uluslararası Göç Görünümü 2021.

Tablo 9’a göre 2020 yılında OECD ülkelerinde göçmenlerin en az işsizlik oranı da en fazla iş oranı da Çek Cumhuriyeti’ndedir. Çek Cumhuriyetinde işsizlik oranı 3,0 iken iş oranı 79,2’tür. Türkiye’de ise işsizlik oranı 15,8 iken iş oranı 40,1’dir. Tablo 9’da yer verilen 37 OECD ülkesinin içinde Türkiye işsizlik oranı en fazla olan 32. ülkedir. Tabloda yer alan OECD ülkelerindeki işsizlik oranını en azdan en çoğa göre sıralamak faydalı olacaktır. Buna göre işsizlik oranı en az olan 1. ülke Çek Cumhuriyeti, 2. ülke İsrail, 3. ülke Yeni Zelanda, 4. ülke Polonya, 5. ülke Birleşik Krallık, 6. ülke Almanya, 7. ülke Macaristan, 8. ülke Slovak Cumhuriyeti, 9. ülke Meksika, 10. ülke Hollanda, 11. ülke Slovenya, 12. ülke Avusturya, 13. ülke İrlanda, 14. ülke Kore, 15. ülke Şili, 16. ülke İsviçre, 17. ülke Lüksemburg, 18. ülke Estonya, 19. ülke Danimarka, 20. ülke Norveç, 21. ülke Litvanya, 22. ülke Portekiz, 24. ülke Amerika Birleşik Devletleri, 25. ülke Letonya, 26. ülke Avusturya, 27. ülke Belçika, 28. ülke Kanada, 29. ülke İzlanda, 30. ülke İtalya, 31. ülke Finlandiya, 32. ülke Türkiye, 33. ülke Kolombiya, 34. ülke İsveç, 35. ülke Kosta Rika, 36. ülke İspanya, 37. ülke Yunanistan’dır.

Çekya Cumhuriyeti’ndeki işsizlik oranlarının düşük olmasının birçok sebebi vardır. Ancak bunun başlıca sebebini Çekya Cumhuriyeti’ndeki ekonomi istikrarı nedeniyle küresel şirketlerin işyerlerini Çekya Cumhuriyeti’ne açması oluşturur. Çekya Cumhuriyeti’ndeki işsizlik oranlarının düşük olmasında etkili olan bir diğer sebep ise yeni açılan şirketlerin vergilerden muaf olması ve devlet desteklerinden yararlanmasının Çekya Cumhuriyeti’nde yeni iş kollarının açılmasını zorunlu kılmasından kaynaklanmaktadır. İşsizlik oranının en fazla olduğu ülke olan Yunanistan’da bunun en önemli sebebi ekonomik istikrarsızlıktan kaynaklanmaktadır. Ekonomideki istikrarsızlık nedeniyle yurtiçi ve yurtdışındaki yatırımcılar tarafından Yunanistan’a yönelik yatırım yapılamamaktadır. Bu da işkollarının daralmasına ve işsizliğin artmasına neden olmaktadır. Faiz oranlarının fazla, para ve maliye politikalarının dar olması da Yunanistan’da işsizliği artıran bir başka neden olarak kendini göstermektedir. En fazla iş oranına sahip olan Çekya Cumhuriyeti ve en az iş oranına sahip olan Yunanistan incelendiğinde ekonomideki istikrar ile iş oranları arasında doğrudan güçlü bir bağlantı bulunduğu görülmektedir.

**Tablo 10.** 2009 Yılında Orta ve Düşük Gelirli Ülkelerde Tarım Haricinde Kayıt Dışı Çalışan Sayısı (%)

| Ülke       | Tarım Haricinde Kayıt Dışı Çalışan Sayısı (%) |
|------------|---|
| Peru       | 70,6  |
| Vietnam    | 68,2  |
| Sri Lanka  | 62,1  |
| Meksika    | 53,7  |
| Mısır      | 51,2  |
| Arjantin   | 49,7  |
| Brezilya   | 42,2  |
| Türkiye    | 30,6  |
| Azerbaycan | 26,5  |

Kaynak: Yağmur, 2013:5.

Tablo 10’da yer alan diğer ülkelere kıyasla, Türkiye’de bu oranın düşük olma sebebi yabancıların inşaat gibi daha ağır işlerde çalışmaları ve diğer alanlardaki kayıt dışı istihdamı önleme denetimlerinin daha ağır olmasından kaynaklanmaktadır.

## 5. YABANCI İSTİHDAMININ VE KAYIT DIŞI ÇALIŞMANIN ÇALIŞMA KOŞULLARINA VE EMEK PİYASASINA ETKİLERİ

2011 yılında yayımlanan Kanun Hükmünde Kararnameyle yabancıların çalışma alanları esnetilmiştir. Kararnamenin 45. maddesinde yapılan açıklama ile özel bilgi ve ihtisas gerektiren durumlarda yabancıların çalıştırılabileceğine yer verilmiştir. Buna göre (663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname);

*“Bakanlık ve bağlı kuruluşlarında özel bilgi ve ihtisas gerektiren nitelikli bir işin yapılması ve hazırlanması veya yürütülmesi için 657 sayılı Kanun ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılması veya yürütülmesi için 657 sayılı kanun ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılması hakkındaki hükümlerine bağlı olmaksızın proje süresince ve her halde üç yıla kadar sözleşme ile yerli ve yabancı uzman çalıştırılabilir”*

Bu maddeden hareketle çalışmanın konusunu oluşturan yabancıların çalışma koşullarına ve emek piyasasına hem olumlu hem de olumsuz etkileri vardır yorumunu yapmak yanlış olmayacaktır. Öyle ki bu madde özel ihtisas gerektiren bir konuda Türkiye Cumhuriyeti vatandaşının ihtisası olmadığı durumda olumlu bir etki yaratacaktır. Ancak Türkiye Cumhuriyeti vatandaşının özel ihtisası olmasına rağmen yabancı çalışan istihdam edilmesi durumunda olumsuz bir etki yaratacaktır. Hem olumlu hem olumsuz perspektiften değerlendirilebilecek bir başka düzenleme de aynı Kanun Hükmünde Kararnamenin 50. maddesinde yer almaktadır. Buna göre (663 sayılı KHK);

*“Bakanlık ve bağlı kuruluşları, sağlık hizmeti sunumunda ihtiyaç duyulan tıbbi cihaz, ilaç ve diğer ürün ve hizmetlerin alımında mümkün olduğunca yurtiçi sanayi imkanlarından faydalanır, bu amaçla yurtiçi firmalara araştırma, geliştirme, prototip ve seri üretim faaliyetlerini yaptırır. İhtiyaç halinde yerli ve yabancı gerçek ve tüzel kişilerle alım garantili sözleşmeler yapılabilir ve yedi yıla kadar gelecek yıllara yaygın yüklemeye girişilebilir”*

Mevzuat hükmünden de anlaşılacağı üzere mecburi bir durumda kalınması halinde yabancı kişilerden gerekli teçhizat sağlanabileceği için sağlık hizmetlerinden yararlanma hususunda Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarına kolaylık sağlayacaktır. Ancak bu maddenin verdiği rahatlık nedeniyle ihtiyaç duyulan teçhizatın üretilmesi zorunluluğu olmadığına Türkiye Cumhuriyetinde yerli üretim azalacaktır. Bu dengeyi sağlayabilmek için Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarına üretim konusunda teşvik sağlanmalı, yabancılardan teçhizat alabilme hükümleri kritik durumlarla sınırlandırılmalıdır.

Söz edilen Kanun Hükmünde Kararnamenin 6. maddesinde sağlık politikaları danışma kurullarında yabancı uzmanların görevlendirilebileceğine yer verilmiştir. Buna göre, *“Danışma kurullarında ve komisyonlarda, Bakanlık ve bağlı kuruluşlarının personeli ile üniversitelerden ve diğer kamu ve özel kurum ve kuruluşlarından veya yabancı uzmanlardan görevlendirme yapılabilir”* (663 sayılı KHK), maddesiyle sağlık danışma kurullarında ve komisyonlarda yabancı istihdam edilebileceğinden yabancıların tecrübe ve bilgilerinden yararlanılabilecektir. Ancak bu madde nedeniyle Türkiye Cumhuriyeti vatandaşının istihdamı azalacaktır.

Yabancı istihdamının ve kayıt dışı çalışmanın çalışma koşullarına ve emek piyasasına *olumlu* etkileri şunlardır;

- Yabancıların yapması yasak olan ve ağırlıklı olarak yaptıkları mesleklere Tablo 6’da yer verilmişti. Buradan hareketle özellikle tarımda ve inşaatta hamallık yapan yabancıların sayısındaki artış, ülkenin vatandaşlarının çalışma refahını yükseltmektedir.
- Tıpkı sanayi devriminde olduğu gibi hafta sonu da dâhil olmak üzere çok uzun saatler çalışan yabancılar robotlaşmışlardır. Bunun karşılığında alacakları ücretler emek piyasasının çok altında olmasına rağmen bu ücretleri de alamamakta, kayıt dışı çalıştıkları için de şikâyetle bulunamamaktadırlar (Nasirova, 2014:30). Bu durum yabancıların kayıtlı çalışabilecekleri iş arayışına girmelerine neden olmaktadır.
- Yabancıların kurdukları ya da ortak oldukları şirketler her geçen gün artmaktadır. Bu durum üretici yabancıların artmasına ve ülke ekonomisine katkı sağlamalarına neden olmaktadır (Duruel, 2017:218).
- Yabancı sermaye sahipleri, bulunduğu ülkelerde sadece yatırım yapmakla kalmayıp Türkiye’deki ürünleri diğer ülkelerin pazarlarına ulaştırmaktadır. Bu nedenle ihracat, pazar payı ve rekabet gücü artmaktadır (Duruel, 2017:219).

- Yabancılara yapılan insani yardımların yerel halkın işletmesinden karşılanması nedeniyle yabancıların sığındıkları illerin pazarında canlanma ve yoğunluk olmaktadır. Piyasalardaki yoğunluk sonucunda işverenler daha fazla işçiye ihtiyaç duymakta ve bunun sonucunda istihdam oranları artmaktadır (Gören, 2019:42).
- Türkiye’ye gelen yabancı ve sığınmacıların ülkeleriyle ilişkiler kuvvetlendiği için bu yabancı ve sığınmacıların ülkeleriyle olan ithalat ve ihracat artmaktadır.
- Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının çalışmak istemediği işlerde yabancılar çalışabilmektedir. Bu nedenle boş olan pozisyonlar dolduğu için işler aksamamaktadır.

Yabancı istihdamının ve kayıt dışı çalışmanın çalışma koşullarına ve emek piyasasına *olumsuz* etkileri şunlardır;

- Yabancıların istihdam edilmesi, sığındıkları ülkelerin vatandaşlarının istihdamındaki azalışına neden olmaktadır. Örneğin ikinci dünya savaşı sonrasında Doğu Avrupa’dan Almanya’ya sığınma sonrasında, sığınmacılardaki %10’luk istihdam artışının ev sahibi ülke vatandaşlarının istihdamında %3’lük azalmaya neden olduğuna saptanmıştır (Braun ve Mahmoud, 2011:19).
- Yabancıların ağırlıklı olarak yaptıkları meslekler niteliksiz olsa da bu husus, gelişmekte olan ülke statüsünde yer alan Türkiye için istihdam konusunda bir dezavantaj oluşturmaktadır. Uzmanı olduğu bölümle ilgili iş bulamayan gençler, niteliksiz işlere yönelse bile, yabancıların çok daha ucuz ücretler karşılığında çalışması gençleri işsiz bırakmakta, dolayısıyla istihdamı azaltmaktadır.
- Kayıt dışı çalışma vergi kaybına neden olmaktadır (Üstün, 2016:8).
- Kayıt dışı işçi çalıştıran ile çatıştırmayan işletmeler arasında haksız rekabet yaşanmakta ve iş gücü piyasasının uzun vadede bozulmasına neden olmaktadır (Ortadoğu Stratejik Araştırmalar Merkezi, 2015:17).
- Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan çalışanların reddettiği tehlikeli işleri yabancı işçiler emek piyasasının çok daha altında kabul etmektedir (Ayas ve Aslan, 2019:11). Bu da emek piyasasında ücretlerin düşmesine neden olmaktadır.
- Özellikle kayıt dışı esnafılık ya da seyyar satıcılık yapan yabancıların, satacakları ürünleri kendi ülkelerinden getirmeleri ve Türkiye’de piyasanın çok daha altında satmaları Türkiye’deki esnafı zor durumda bırakmakta ve ürünleri satamayıp gelir elde edemeyen esnaf işverenler, kayıtlı çalışan işçilerini işten çıkarmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum işsizlik oranının artmasına neden olmaktadır.
- Kayıt dışı istihdamda vergi yükünün olmaması, sermayenin makroekonomik hedeflerin dışına kaymasına neden olmaktadır. Bu durum uzun vadeli istihdam planının gerçekleşmesini engellemektedir (Güloğlu vd., 2003:59).
- Çalıştıkları işyerlerindeki işlerin hemen hepsini yabancılar yaptığından aynı yerde çalışan Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı işçilerine iş kalmamakta, vatandaşlardan korkan yabancılar bunu işverene bildirememektedirler. Bu durum gizli işsizliğe neden olmaktadır.
- Kayıt dışı çalışmaya bağlı olarak kayıt dışı ticarete de artışlar meydana gelmektedir (Paksoy vd., 2015:167).
- Kayıt dışı çalışma prim kaybına ve sosyal güvenlik açıklarının artmasına neden olmaktadır. Bu durum gelecek kuşakların sosyal güvenlik sistemindeki bu açıklığı taşımalarını ve dolayısıyla gelir dağılımındaki adaletsizliği ve toplumun yozlaşmasını ortaya çıkarmaktadır (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Sosyal Güvenlik Kurumu).
- Yaşamlarını idame ettirebilmek için çalışan yabancıların kazandıkları ücret yalnızca temel yaşam kaynağı olan beslenmelerine yetebilmektedir. Bu durum kayıt dışı çalışan yabancıların refah içerisinde yaşamalarına engel olmaktadır. Bunun sonucunda ise daha rahat koşullarda yaşamak isteyen yabancılar illegal işlere yönelebilmektedirler. Bu durum dini inanç düzeyi ile de ilişkilidir.

**Tablo 12.** Dini İnanç Düzeyi ile Aile Gelir Düzeyi Arasındaki İlişki

| Dini İnanç Düzeyi      | Sayı | Oran | Aile Gelir Düzeyi                            | Sayı | Oran |
|------------------------|------|------|--|------|------|
| Yüksek Düzeyde İnançlı | 83   | 33,6 | Asgari ücretten daha az gelir düzeyine sahip | 6    | 2,4  |
| Orta Düzeyde İnançlı   | 152  | 61,5 | Asgari ücretli                               | 3    | 1,2  |
| Düşük Düzeyde İnançlı  | 12   | 4,9  | Ortalama bir gelir düzeyine sahip            | 188  | 76,1 |
| -                      | -    | -    | Ortalamanın üzerinde gelir düzeyine sahip    | 50   | 20,3 |

Kaynak: Kabaklı Çimen ve Ersoy, 2018:1257.

## 6. SONUÇ

Türkiye, başta jeopolitik konumu ve hoşgörüsü nedeniyle yabancıların sığındıkları ülkelerin başında gelmektedir. Türkiye'nin özellikle mazlumlar için elini taşın altına koyması Türkiye'ye sığınanların sayısını her geçen gün daha da artmasına neden olmaktadır. Öyle ki birçok uluslararası verilerde ABD'de 65.000 yabancı olduğu belirtilirken, Türkiye'de sadece İstanbul'da üç milyonu aşkın yabancı bulunduğu bilinmektedir. Yabancıların sayısındaki bu artış başta ekonomi olmak üzere Türkiye'deki her türlü alanı etkilemiştir. Kuşkusuz etkilenen alanların en başında emek piyasası gelmektedir. Yabancıların niteliksiz işlerde piyasanın çok altındaki fiyatlarla kayıt dışı çalışmaları hem yabancılar için hem de ülkenin vatandaşları için bir takım sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlardan bazıları olumlu olsa da çoğunluğu olumsuzdur (istihdamı azaltması, emek piyasasındaki ücretleri düşürmesi, uzun vadedeki istihdam planlarını bozması ve gizli işsizliğe neden olması gibi).

Yabancıların çok düşük ücretlerle kayıt dışı çalışmaları nedeniyle Türkiye'deki istihdam seviyesi düşmüştür. Başka ülkelerde ise durum tam tersi durumdadır. Ülkeler vasıfsız iş gücünü çalışma ekonomilerine kabul etmemektedir. Eğer Türkiye bu soruna bir an önce çözüm bulmazsa vasıfsız iş gücünü diğer ülkelere gönderemeyeceğinden, gerektiği durumda vasıfsız iş gücünün eğitimiyle maddi ve manevi olarak ilgilenmek zorunda kalacaktır. Türkiye bu sorunun çözümü için vasıflı iş gücüne istihdam alanı açmalı ve vasıfsız iş gücünün yine o işlerde uzmanlaşmasını sağlamalıdır.

Türkiye'ye sığınan yabancılar çalışma koşullarını ve emek piyasasını bu denli şiddetli etkilerken, Türkiye hem kendisine sığınan yabancıları hem de ülke vatandaşlarını mağdur etmeyecek gerçekçi ekonomik politikalar oluşturmak zorundadır. Örneğin; kayıtlı çalışan yabancıların elde ettikleri gelirler geçimlerini idame ettirmekte halen yetersiz kalıyorsa, devlet maddi olarak destekte bulunmalıdır. Bu durum Türkiye Cumhuriyetinin kendi vatandaşları için de geçerli olmalıdır. Bu hususa ek olarak Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının aldıkları ücret yabancıların aldıkları ücretten %30 gibi oranla daha fazla olmalıdır. Ayrıca Türkiye'deki niteliksiz olan yabancı işgücünü iyileştirmek için de politikalar oluşturulmalıdır.

Niteliksiz işgücünü iyileştirmek için bu işlerde çalışan yabancıları, yapacakları işler kapsamında eğitim verilmelidir. Bu sayede yaptıkları işler hem sağlam ve güvenilir olacak hem de yabancılar bu işte ustalaşarak o işin ehli olacaktır. Bu durum Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının çalıştığı işlerdeki refah seviyesinin artmasını da sağlayacaktır. Bu öneriler ışığında ilerlenmesiyle hem kayıt dışı çalışmanın hem de bir tarafın mağduriyetini giderirken diğer tarafın mağdur olmasının önüne geçilecektir.

Yabancıların sığındıkları ülkeye sosyal, hukuki, iktisadi ve güvenlik gibi konularda etkileri hafife alınamayacak derecededir. Yabancıların sığındıkları bu ülkelere çeşitli etkileri varken, mevcut çalışma, ekonomik olarak yalnızca çalışma koşullarına ve emek piyasasına olan etkilerini inceleyerek bunlara muhtelif çözüm önerileri sunmaktadır. Yabancıların ekonomiye olan olumsuz etkileri tüm dünyanın genel bir sorunudur. Ancak bu sorunların ve geliştirilecek çözüm önerilerinin bir makale kapsamında ortaya konulabilmesi mümkün değildir. Bu nedenle çalışma Türkiye ile sınırlandırılmıştır. Çalışma yöntemi nitel ağırlıklı olsa da nicel verilere de yer verildiği için karma yöntem kullanılmıştır. Araştırmada konunun daha iyi anlaşılması için tablo, grafik ve şekillere yer verilmiştir. Bu görsellerin oluşturulmasında ikincil verilerden yararlanılmıştır.

## KAYNAKÇA

- ANDREWS, Dan, CALDERA SANCHEZ, Aida ve JOHANSSON, Åsa (2011), **Towards a Better Understanding of the Informal Economy**, OECD Publisher, Paris, <https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP%282011%2942&docLanguage=En> (Erişim Tarihi: 12.01.2022).
- ASLANTÜRK, Oğuzhan ve TUNÇ, Yusuf Erdem (2018), “*Türkiye’de Yabancıların Çalışma İzinleri: Suriyeliler Örneği*”, **Ombudsman Akademik**, S.9, ss.141-180.
- AYAS, Fahriye Yonca ve ASLAN, Dilek (2019), “*Toplum Sağlığı ve Etik Perspektifiyle Türkiye’de Suriye’den Gelen Çalışanlara İlişkin Durum Analizi*”, **Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**, S.1(29), s.9-14.
- AZAKLI, Sema Betül (2009), “*Türkiye’de Kayıt Dışı İstihdam ve Ekonomik Boyutu*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- BAŞBUĞ, Şeyma (2017), “*Geçici Koruma Kapsamındaki Yabancıların Karşılaştıkları Çalışma Sorununa İlişkin Bir İnceleme*”, **İş ve Hayat Dergisi**, S.3(6), ss.137-154.
- BİLEN, Abdülkadir (2007), “*Kayıt Dışı Ekonomi ve Kayıt Dışı Ekonomiyi Önlemeye Yönelik Çabalar*”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S.36, ss.134-143.
- BOZBEYOĞLU, Eda (2015), “*Mülteciler ve İnsan Hakları*”, **Hacettepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Kültürel Çalışmalar Dergisi**, S.2(1), ss.60-80.
- BRAUN, Sebastian ve MAHMOUD, Toman Omar (2011), “*The Employment Effects of the Immigration: Evidence from the Mass Arrival of German Expellees in Post-war Germany*”, **Kiel Institute for the World Economy**, S.1725, ss.1-24.
- ÇELİK, Neşe Baran (2015), “*Türk Hukukunda Uluslararası Koruma Başvurusunda Bulunan veya Uluslararası Korumadan Yararlanan Yabancıların Hak ve Yükümlülükleri*”, **İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.(Özel Sayı 1), ss.64-148.
- DAM, M. Metin, ERTEKİN, Şaban ve KIZILCA, Nurullah (2018), “*Türkiye’de Kayıt Dışı İstihdamın Boyutu: Ekonometrik Bir Analiz*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.1(33), ss.293-318.
- DEMİR, Müslim (2016), “*Türkiye’de Yabancıların Sosyal Güvenliği*”, **Sosyal Güvenlik Dergisi**, S.1(6), ss.70-93.
- DURUEL, Mehmet (2017), “*Suriyeli Sığınmacıların Türk Emek Piyasasına Etkileri Fırsatlar ve Tehditler*”, **Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.2(3), ss.207-222.
- ENGİN, Berkiye Gizem (2018), “*Yabancıların Türkiye’de Çalışma İzinleri Hakkında Kanuni Düzenlemeler*”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, S.135, ss.119-150.
- ER, Selami (2014), “*Yabancıların Çalışma İzinleri ve Ön İzin Müessesesi*”, S.4, ss.176-221.
- GÖREN, Gülşah (2019), “*Uluslararası Göç ve Yabancı Düşmanlığı: Bursa’daki Suriyeliler Örneği*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- GÜLOĞLU, Tuncay, KORKMAZ, Âdem ve KİP, Murat (2003), “*Türkiye’de Kayıt Dışı İstihdam Gerçeğine Bir Bakış*”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, S.45, ss.51-95.
- ILO - ULUSLARARASI ÇALIŞMA ÖRGÜTÜ (2020), **Kayıtlı İstihdama Geçiş Programı Birinci Faz Etki Analizi Çalışması**, İLO Yayını, Ankara, ss.57, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms\\_764195.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_764195.pdf) (Erişim Tarihi: 12.01.2022).
- IŞIK, Nihat ve ACAR, Mustafa (2004), “*Kayıt Dışı Ekonomi: Ölçme Yöntemleri, Boyutları, Yarar ve Zararları Üzerine Bir Değerlendirme*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.21, ss.117-136.
- İŞ KANUNU (t.y.), “*Yabancılarla Yasak Meslekler*”, **İş Kanunu Web Sitesi**, <http://iskanunu.com/sizin-sorduklariniz/yabancilara-yasak-meslekler/> (Erişim Tarihi: 22.11.2021).

- İŞ VE SOSYAL GÜVENLİK (t.y.), “*Yabancılar Hangi Mesleklerde Çalışamaz?*”, **İş ve Sosyal Güvenlik Web Sitesi** (E-Makale), <https://www.isvesosyalguvenlik.com/yabancılar-hangi-mesleklerde-calismaz/> (Erişim Tarihi: 22.11.2021).
- KABAKLI ÇİMEN, Latife- Ersoy Quadır, Seher, (2018), “*Üniversite Öğrencilerinin Suriyeli Sığınmacılarla İlgili Tutumlarının Sivil Katılımları Bağlamında İncelenmesi*”, **İnsan ve Toplum Bilimler Araştırmaları Dergisi**, S.2(7), ss.1251-1273.
- KARACA, H. Akif (2018), “*Uluslararası Koruma ve Geçici Koruma Statüleri Altındaki Yabancıların Sınır Dışı Edilmeleri*”, **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.2(37), ss.141-166.
- KAVAS, Çağlar ve DEVELİ, Abdülkadir (2020), “*Türkiye’de Geçici Koruma Kapsamındaki Yabancıların Kayıt Dışı İstihdam Üzerindeki Etkisi*”, **Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1(4), ss.1-23.
- KESKİN YENER, Cansu (2019), “*Yerleşme ve Seyahat Özgürlüğü ile Çalışma Hakkı Bağlamında Şartlı Mülteciler*”, **Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi**, S.1(25), ss.388-433.
- KORKMAZ, Metin (2017), “*Geçici Koruma Kapsamında Suriyelilerin Türkiye İş Gücü Piyasasına Etkileri ve Değerlendirmeler*”, **Sosyal Güvence Dergisi**, S.13, ss.57-83.
- LIMITLESS (t.y.), “*Yabancılar Yasak Meslekler*”, **Limitless Kurumsal Web Sayfası**, <https://limitlesskurumsal.com/yabancılar-yasak-meslekler/> (Erişim Tarihi: 22.11.2021).
- METROPOL ULUSLARARASI DANIŞMANLIK (t.y.), “*Türkiye’de Yabancılar Yasak Olan Meslekler Hangileridir?*”, **Metropol Uluslararası Danışmanlık**, <https://ikamet-izni.com/turkiyede-yabancılar-yasak-olan-meslekler-hangileridir/> (Erişim Tarihi, 22.11.2021.)
- NASİROVA, Aysel (2014), “*Şartlı Mültecilerin Yerel Halka Yönelik Görüşleri: Afyonkarahisar Örneği*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- NURDOĞAN, Ali Kemal, DUR, Ali İhsan Burak ve ÖZTÜRK, Mustafa (2016), “*Türkiye’nin Mülteci Sorunu ve Suriye Krizinin Mülteci Sorununa Etkileri*”, **İş ve Hayat Dergisi**, S.2(4), ss.217-238.
- OECD (2021), **Uluslararası Göç Görünümü 2021 Raporu**, OECD Publisher (E-Rapor), [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/29f23e9d-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/29f23e9d-en&\\_csp\\_=a9da7d4f182770aaa63ad86232529333&itemIGO=oecd&itemContentType=book#figure-d1e6520](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/29f23e9d-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/29f23e9d-en&_csp_=a9da7d4f182770aaa63ad86232529333&itemIGO=oecd&itemContentType=book#figure-d1e6520) (Erişim Tarihi: 12.01.2022).
- ORSAM - ORTADOĞU STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ (2015), **Suriyeli Sığınmacıların Türkiye’ye Etkileri**, Ortadoğu Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayını, Ankara.
- ÖZDİL, Sevil (2019), “*ABD İşgücü Piyasasında Ücretler ve Göç İlişkisi: Neoklasik Göç Teorisi*”, **Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi**, S.4(2), ss.264-276.
- PAKSOY, Hacı Mustafa, KOÇARSLAN, Hüseyin, KILINÇ, Erhan ve TUNÇ, Ahmet (2015), “*Suriyelilerin Ekonomik Etkisi: Kilis İli Örneği*”, **Birey ve Toplum Dergisi**, S.9(5), ss.143-173.
- POYRAZ, Yasin (2012), “*Suriye Vatandaşlarının Geçici Korunması ve Uluslararası Mülteci Hukuku*”, **Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.2(20), ss.53-69.
- SOYAL, Büşra (2017), “*Büyümenin Önündeki Dev Engel: Kayıt Dışı İstihdam*”, **Yeni Şafak Gazetesi**, 21 Ağustos 2017, <https://www.yenisafak.com/bilgi/buyumenin-onundeki-dev-engel-kayit-disi-istihdam-2782711/neden-olan-etkenler-225999> (Erişim Tarihi: 21.08.2017).
- T.C. ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI (t.y.), “*Sıkça Sorulan Sorular*”, **T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Uluslararası İş Gücü Genel Müdürlüğü Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.csgb.gov.tr/uigm/sikca-sorulan-sorular/> (Erişim Tarihi: 21.11.2021).
- T.C. ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI (t.y.), “*Türk Vatandaşlarına Hasredilen Meslekler*”, **T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Uluslararası İş Gücü Genel Müdürlüğü Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.csgb.gov.tr/uigm/calisma-izni/turk-vatandaslarina-hasredilen-meslekler/> (Erişim Tarihi: 22.11.2021).



- T.C. ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI (t.y.), “*Yabancıların Çalışma İzinleri*”, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Kurumsal Web Sayfası, <https://www.csgeb.gov.tr/istatistikler/calisma-hayati-istatistikleri/resmi-istatistik-programi/yabancilarin-calisma-izinleri/> (Erişim Tarihi: 23.11.2021).
- T.C. ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI (t.y.), “*Yabancıların Çalışma İzinleri Work Permits of Foreigners 2020*”, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, <https://www.csgeb.gov.tr/media/87487/yabanciizin2020.pdf> (Erişim Tarihi: 19.11.2021).
- T.C. DIŞ İŞLERİ BAKANLIĞI (t.y.), “*Avrupa Konseyi*”, T.C. Dış İşleri Bakanlığı Kurumsal Web Sayfası, [https://www.mfa.gov.tr/avrupa-konseyi\\_.tr.mfa](https://www.mfa.gov.tr/avrupa-konseyi_.tr.mfa) (Erişim Tarihi: 22.11.2021).
- T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI GÖÇ İDARESİ BAŞKANLIĞI (t.y.), “*Geçici Koruma*”, T.C. İçişleri Bakanlığı Göç İdaresi Başkanlığı Kurumsal Web Sayfası, <https://www.goc.gov.tr/gecici-koruma5638> (Erişim Tarihi: 13.01.2022).
- T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI GÖÇ İDARESİ BAŞKANLIĞI (t.y.), “*Yabancıların Türkiye’de İş ve Yaşam Rehberi*”, T.C. İçişleri Bakanlığı Göç İdaresi Başkanlığı Kurumsal Web Sayfası, [https://www.goc.gov.tr/kurumlar/goc.gov.tr/Yayinlar/Brosurler/is-ve-yasam/Yabancilarin-Tu%CC%88rkiye\\_de-I%CC%87s%CC%A7-ve-Yas%CC%A7am-Rehberi.pdf](https://www.goc.gov.tr/kurumlar/goc.gov.tr/Yayinlar/Brosurler/is-ve-yasam/Yabancilarin-Tu%CC%88rkiye_de-I%CC%87s%CC%A7-ve-Yas%CC%A7am-Rehberi.pdf) (Erişim Tarihi: 22.11.2021).
- T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI GÖÇ İDARESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (2017), **2016 Yılı Türkiye Göç Raporu**, T.C. İçişleri Bakanlığı Göç İdaresi Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, [https://www.goc.gov.tr/kurumlar/goc.gov.tr/files/2016\\_yiik\\_goc\\_raporu\\_haziran.pdf](https://www.goc.gov.tr/kurumlar/goc.gov.tr/files/2016_yiik_goc_raporu_haziran.pdf) (Erişim Tarihi: 13.01.2022).
- T.C. KALKINMA BAKANLIĞI (2014), **Onuncu 5 Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Kalkınma Bakanlığı Yayını, Ankara.
- T.C. SOSYAL GÜVENLİK KURUMU (t.y.), “*Kayıt Dışı İstihdam Oranı*”, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Sosyal Güvenlik Kurumu Web Sayfası, [http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi\\_istihdam/kayitdisi\\_istihdam\\_oranlari/kayitdisi\\_istihdam\\_orani](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi_istihdam/kayitdisi_istihdam_oranlari/kayitdisi_istihdam_orani) (Erişim Tarihi: 22.11.2021).
- T.C. SOSYAL GÜVENLİK KURUMU (t.y.), “*Kayıtdışı İstihdam*”, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Sosyal Güvenlik Kurumu Web Sayfası, [http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi\\_istihdam](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi_istihdam) (Erişim Tarihi: 14.01.2022).
- TÖRE, Nazlı (2014), “*Türkiye’de Yabancıların Çalışma Şartları*”, **Tisk Akademi Dergisi**, S.9(18), ss.155-183.
- TÜRK KIZILAYI GÖÇ VE MÜLTECİ HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (2017), **Göç İstatistik Raporu**, Kızılay Yayını, İstanbul, [https://www.kizilay.org.tr/upload/dokuman/dosya/88360142\\_goc-istatistik-raporu-mayis-2017.pdf](https://www.kizilay.org.tr/upload/dokuman/dosya/88360142_goc-istatistik-raporu-mayis-2017.pdf) (Erişim Tarihi: 13.01.2022).
- URK, Murat (2010), “*Göç Olgusu Bağlamında Mülteciler, Sığınmacılar ve İnsan Hakları*”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÜSTÜN, Nazlı (2016), **Suriyelilerin Türk İş Gücü Piyasasına Entegrasyonu: Sorunlar - Öneriler**, Konya Ticaret Odası Araştırma Raporu, Konya.
- WRP (t.y.), “*Sıkça Sorulan Sorular*”, **WRP Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.wrp.com.tr/calisma-izni/sss?section=yabancilara-yasak-olan-meslekler-hangileridir> (Erişim Tarihi: 22.11.2021).
- YAĞMUR, Ahmet Serdar (2013), “*Seçilen Ülkeler ve Ülkemizdeki Kayıt Dışı İstihdamın Karşılaştırılması ve Seçilen AB Üyesi Devletlerde Kayıt Dışı İstihdamla Mücadele Örnekleri*”, **Sosyal Güvence Dergisi**, S.3, ss.1-19.

4050 sayılı 3941 sayılı 1994 Mali Yılı Bütçe Kanunu ile Bağlı (A) ve (B) İşaretli Cetvellerde Değişiklik Yapılmasına ve Bir Ek Madde Eklenmesine Dair Kanun (30.11.1994 tarih ve 22127 sayılı Resmi Gazete).

6458 sayılı Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu (11.04.2013 tarih ve 28615 sayılı Resmi Gazete).

663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (02.11.2011 tarih ve 28103 sayılı Resmi Gazete).

29656 sayılı Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanununun Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik (17.03.2016 tarihli Resmi Gazete).

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermiştir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. For the scale used in the article, it is declared by the author that permission was obtained from the original owner of the scale. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the author on this subject.**



# Sustainability in Gastronomic Family Business Management: The Case of Karaman Birtat Restaurant

*Gastronomik Aile Şirketleri Yönetiminde Sürdürülebilirlik: Karaman Birtat Lokantası Örneği*

**Ali ŞEN**

Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi,  
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu,  
Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü,  
alisen.gastronomi@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-4310-362X>

Makale Başvuru Tarihi: 26.01.2023

Makale Kabul Tarihi: 29.03.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Pelinsu TURHAN**

YL Öğr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi,  
Gastronomi ve Mutfak Sanatları A.B.D.,  
dytpelinsuturhan@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-8838-8043>

## ÖZET

Küresel dünyada ekonomik faaliyet alanında aile şirketleri önemli bir yere sahiptir. Her geçen gün kapanan şirket sayısı düşünüldüğünde, uzun yıllar işletmecilik alanında varlığını sürdüren aile şirketlerinin başarısı günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır. Günümüzde insanların ev dışında yemek yeme alışkanlıkları artmış durumdadır. Gastronomi alanında faaliyetlerini sürdüren işletmelerin sayısı gittikçe artacağı düşünülmektedir. Yeni açılacak ya da başarılı olmak isteyen işletmeler dikkate alındığında nesiller boyu süreklilik sağlayan işletmelerin incelenmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmada, Karaman'da üçüncü kuşak aile şirketi olarak faaliyetlerini sürdüren Birtat Lokantası'nın başarısının altında yatan faktörlerin belirlenerek, süreklilik sağlayamayan ya da yeni kurulacak işletmeler için öneriler sunulması ve bir model oluşturulması amaçlanmıştır. Anadolu'nun gelişmekte olan illerinden Karaman gastronomik anlamda çok önemli bir zenginliğe sahiptir. Literatürde, Karaman'da yapılmış bu çalışma ile benzerlik gösteren herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yüz yüze görüşme tekniği ile yapılan mülakatların ses kayıtları tutulmuştur. Bu kayıtların çözümlenmesi yapıldıktan sonra araştırma amacına uygun bir şekilde metinleştirilmiştir.

## ABSTRACT

Family-owned companies play a crucial role in the global economy. Considering the number of companies closing day by day, the success of family companies, which have existed in the field of management for many years, is gaining more and more importance nowadays. Today, people tend to eat out more, which is why the number of gastronomy-related businesses is expected to gradually rise. When considering new or aspiring businesses, it is essential to examine companies that have been providing services for generations. This research aims to determine the underlying factors of Birtat Lokanta's success, a third-generation family-owned restaurant in Karaman, to provide suggestions and examples for businesses struggling with continuity or newly established ones. Karaman is a developing province in Anatolia and has significant gastronomic diversity. There is no study in the literature that is similar to this study conducted in Karaman. Audio recordings of the interviews made with the face-to-face interview technique, which is one of the qualitative research methods, were kept. These records were analyzed. Afterward, it was transcribed in accordance with the research purpose.

### Anahtar Kelimeler:

İşletme,  
Aile Şirketi,  
Gastronomi,  
Lokanta,  
Sürdürülebilirlik,

### Keywords:

Management,  
Family Business,  
Gastronomy,  
Restaurant,  
Sustainability,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** ŞEN, Ali ve TURHAN, Pelinsu (2023), "Sustainability in Gastronomic Family Business Management: The Case of Karaman Birtat Restaurant", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(1), ss.254-263, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1242752>

## 1. GİRİŞ

Today, family businesses have an important social and economic position both in Turkey and around the world. One of the main purposes of family businesses; is to transfer it to future generations by ensuring the sustainability of its businesses. Competitiveness is the driving force for national and international success in the business world of the 21st century, and this power plays an important role in the future of enterprises (Yörük, 2006:182).

Family-owned businesses play a significant role in the economy by contributing to job creation and economic growth. These types of businesses often have a strong commitment to their communities and are more likely to make long-term investments that benefit the local economy. Family-owned businesses tend to have a more personal and hands-on approach to management, which can lead to greater efficiency and profitability. Many of the world's largest and most successful companies were founded as family businesses, demonstrating the enduring impact that these enterprises can have on the economy. In addition to generating wealth and creating jobs, family-owned businesses can also help to preserve traditional industries and cultural practices, which can be a valuable asset to society as a whole. Family businesses need to be professionalized in order to survive and show superior performance in the long run (Yazıcıoğlu and Koç, 2009:499; Polat, 2018:1).

Family businesses are essential elements for demonstrating and maintaining competitiveness. Businesses with a strong entrepreneurial aspect have gained a special importance in recent years (Yörük, 2006). It is known that family companies or partnership companies that have continued together since the establishment have a rate of 18% to continue the business after the third generation. However, it was determined that 91% of family companies were deleted from the sector after a short time due to management errors (Kıran, 2007:14).

Although family businesses have a long history, the first academic studies on this subject date back to the 1990s. More comprehensive studies, on the other hand, made progress in the 2000s. 95% of businesses in Turkey operate as family businesses. However, the number of enterprises that have passed from generation to generation and continue their activities actively is decreasing. While the rate of transferring their businesses to the second generation after establishment is around 30%, this rate drops to 12% in the transfer to the third generation. Family businesses that can be transferred to the next four generations are around 1% (Birinciöglü and Acuner, 2015:492).

Karaman province bears the traces of many civilizations and cultures with its fertile lands, being on transit routes, deep-rooted history, and historical richness. There are more than 200 kinds of local flavors of Karaman region. Karaman's main dishes; Ecir Ücür, Lakişe, Ölemeç, Maş Soup, Cilbirti, Nahni, Göbede, Tiritli Karaman Lamb Trotters, Bullumbuş, Sulu Pilaf, Fringed Meatballs, Papara, Black Plum Roast, Topalak, Zülbiye, Grape Beet, Lokur, Guymak, Stuffed Quail, Tögmeken, Batırık, Stuffed Ilisıra, Siresir, Ermenek Pekmez Halva, Palize Dessert Therefore, Karaman is important with its rich culinary culture (Şen, 2021:460).

It is thought that the research that has been done and will be done to ensure sustainability in the management of family companies will contribute to the literature and will provide richness to the literature. Among the studies carried out to date, the absence of Karaman, which has a very high potential, is the source of inspiration for this study. In addition, this study, it is aimed to gain a different perspective on this issue by focusing on its relationship with gastronomy, unlike the studies on family companies in the existing literature. This research, it is aimed to determine the factors underlying the success of Birtat Lokantası, which continues its activities as a third-generation family company in Karaman, to offer suggestions for businesses that cannot provide continuity or establish a model and to create a model.

## 2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

In this part of the study, "*the concepts of a family company*" and "*the restaurants in terms of gastronomy*" are included.

### 2.1. The Concept of a Family Company

Family companies, which are increasing in number today, are not conceptually regulated in line with legislation. In general terms, family businesses can be defined as a type of company that is run by family members, where management is passed down from father to son. The family business partnership dates back as long as human

history. Compared to other companies, family companies are classified under two separate headings: family and company. The most basic feature that distinguishes family companies is: It is the fact that the employees or managers in the business are very committed to family relations and values (Ekim and İpek, 2020:52).

Karpuzoğlu (2000:7-8), Family company; is defined as a company established to create the family's income or to prevent inheritance distribution, managed by the person who provides the family income, consisting of family members in most of the management levels and employing at least two generations from the family.

According to Sharma (2004) and Litz (1997), they stated that family businesses still remain at the descriptive level. As the reason for this, they claimed that the concept of family business has not been adequately researched. Bird et al. (2002) on the other hand; Although the subject of a family business is in the development stage, it tends to become clearer as a result of studies on family businesses.

## 2.2. The Restaurants in Terms of Gastronomy

Eating and drinking are one of the most important basic needs of human beings in hundreds of years of life. Humanity has met this important need by producing it themselves or by buying from those who produce it. However, the ways of meeting the needs have also changed and transformed over time, along with the changes in people's living conditions and styles. At the point reached, nutrition, which is a must for continuing life, has now become a huge sector (Sürmen and Bayraktar, 2018:47-73).

Based on the most preferred fashion trends today; It has been reported that the restaurant business has a special importance. Variations in income and consumption habits, observed around the world, have led to the tendency of society to eat and drink outside rather than at home (Hanaysha, 2016:46).

Turkish cuisine is thought to be among the richest cuisines of the world due to the interactions of Turks with different cultures in the past. The concept of the restaurant, which has been translated into our language from the Italian word "*Locanta*", is developing rapidly in many ways. The concept of restaurants in Europe entered the Turkish language over time. However, there are many restaurants that are expressed as artisan restaurants today, which have gone beyond the home cooking service. These types of restaurants, which also design changes in the presentation style of Turkish cuisine, have succeeded in being among the examples that reflect Turkish cuisine to the world today (Özdemir, 2022:208; Öztürk and Ertamay, 2017:756).

Turkish cuisine has been influenced by many different cultures due to its geographical location and interactions in the historical process. During the Ottoman Empire, the enrichment in the palace kitchen contributed to the emergence of new recipes and the development of Turkish cuisine (Kızıldemir et al, 2014:193). With the Republican period, the change in Turkish cuisine accelerated. Within the scope of the reforms in the 1920s, a western-style presentation was adopted in the presentation of dishes in Turkish cuisine, and the ingredients used in meals were changed and healthy nutrition was taken as a basis (Solmaz, 2018:117).

The acceleration of industrialization, urbanization and migration in Turkey led to changes in Turkish cuisine. Due to the fast lifestyle, consumption of ready-to-eat food products increased and fast food culture became widespread. However, in recent years, with the healthy eating trend, interest in Turkish cuisine has also increased (Düzgün and Özkaya, 2015:44). Today, Turkish cuisine has a rich cultural heritage and is recognized worldwide. In addition to traditional Turkish dishes, innovative dishes are also emerging. There is also a growing interest in Turkish cuisine with the use of local products and the widespread use of organic products (Güler, 2010:27).

In Turkey, restaurant management is one of the sub-sectors with the highest demand intensity in the service sector and therefore there is intense competition. The reason why it is in such demand is that the profit rate is high (gross profit 50%) and the customer potential is quite high. Due to the increase in profitability in this sector in Turkey in recent years, there has been an increase in the number of people working in restaurant businesses (Sürmen and Bayraktar, 2018:57-58). The Turkish Statistical Institute (TUIK) also publishes statistics on restaurant and hotel establishments. According to 2020 data, the number of people working in the restaurant and other eating and drinking places sector in Turkey was recorded as 1 million 30 thousand people.

### 3. METHODOLOGY OF RESEARCH

A qualitative research method was used in this study, focusing on a family-owned restaurant. In the field of gastronomy and tourism, the use of qualitative research methods is increasing in order to describe in depth the opinions, knowledge, experiences, attitudes, habits and practices of individuals in society (Aktaş and Saillard, 2014). In this study, descriptive research model was preferred among qualitative research methods. A face-to-face interview technique was used to obtain the research data. The semi-structured interview form used as a data collection tool in the study was prepared by the researchers after reviewing the relevant literature and preliminary interviews with individuals who have the characteristics of being a source person.

The family company, which is main subject of this research, was established in 1953. The interviewee is Ali Kaymaz, the third-generation representative of the family company. The interviewee was chosen because he thought he had the knowledge and experience to clearly explain the history of the family company and the historical process it went through. By the researchers, Ali Kaymaz, the third-generation representative of the family company, was interviewed at his workplace through twenty open-ended questions.

Before the interview, an appointment was made and the face-to-face interview was held between 15.00 - 18.00 in the afternoon when the workload was known to be at a minimum level. The questions posed to the interviewee during the face-to-face interview are capable of revealing the stages and effective events experienced by the restaurant from its establishment to the present. Additional questions were asked in cases where adequate answers were not obtained during the interviews. Short notes were kept to support the data. During the interview, an audio recording was made after obtaining permission. Then, the obtained data were analyzed by content analysis method. In addition, occasional quotations are included in order to increase validity and reliability.

In qualitative research, while preparing the "*reflectivity interview*" questions, which are among the validity and reliability criteria, the questions should be considered comprehensively. In addition, interview questions should be prepared in an effort to transform them into "*better*" with corrections. For this purpose, the interviewer should put himself in the place of the people he will interview. The interviewer should ask himself the following question: "*What would I think, how would I feel if these questions were asked to me?*". He should try to form his questions by evaluating this (Polat, 2022:167). In line with these rules, the questions were tested with pilot interviews. It has been determined which questions are working or not and what kind of new questions should be added. In addition, related questions were asked to individuals who were not subject experts and were tested with feedback.

The questions asked to be answered in the interview are listed below. Interview Questions;

- Could you tell us about the establishment story of your business?
- Do you have professional experience in the field of food and beverage before the family business? Can you give information?
- Has your business partnered with other companies?
- Do you have any plans or education policies for future generations to grow up in this field?
- To what extent do other members of the family have knowledge and authority about company activities?
- Does your business have future plans? How are decisions made in this direction?
- Why wasn't the opening of a branch affiliated with your business success? Is it planned to branch out in the future?
- How many people work in your business with a family member?
- How many years has your oldest employee been working with you?
- Do you have any dishes that have not changed since the first day it was opened?
- How do you make the changes to the menu?
- What is your success story? What is the secret that you have been serving in this sector for three generations?

- Where, and how, do you procure the food products and materials you use in meals?
- What is the most important criterion for you to be successful in your business kitchen?
- What is your most popular dish?
- What type of menu do you offer?
- Is there a characteristic of your kitchen type, namely the kitchen layout in your restaurant?
- What do you pay attention to in terms of hygiene?
- What are the issues that you pay attention to in the clothing of your employees?
- Do you include Karaman's local dishes in your menus?

#### 4. FINDINGS OF THE RESEARCH

In the interview with the third-generation representative of the family, Mr. Ali Kaymaz, accompanied by twenty open-ended questions, the following chronological findings were reached. The establishment of the family company, which is managed under the name of Birtat Lokantası, dates back to 1953. Dursun Şahin Kaymaz, the first owner and founder of the family business from Karaman, decided to enter the food industry in 1953 to earn a living with his five sons. Despite the difficult conditions and limited opportunities of those years, they first stepped into the sector by opening a small kebab shop under the name of "Birtat Kebab" in Karaman district. The third generation representative of the family, Mr. Ali Kaymaz, said, Can you tell us about the establishment story of your business? When he was asked replied as;

*"My grandfather is a shepherd. He has lung cancer because he can't stand the dust in the mountains. He has five sons. They decided to enter this profession and started as a small kebab shop. Then my uncles get involved in this business, they grow it, and they give it to my father. My father is deceased, he made it to his current state, and he handed it over to me. I have two sons, and I will hand them over to them if I get the chance"*

The business, which has continued under the name "Birtat Lokantası" since it's founding, took the name "Birtat Lokantası from my grandfather" after the first founding owner. Although there was no change in the sector, initially only grilled products were available. In the 1970s, "etliekmek" was added to the menu with the addition of a wood oven. The business has gained great momentum in the sector day by day.

Mr. Ali started to help his family since primary school age. Over time, his grandfather realized his mastery potential. He continued to work more with the warmth of the family environment and the excitement of the discovery of his skills. He then left school in the second year of secondary school. He literally aimed that he would receive the business flag in the future. The family business gained continuity in this way (*The family business continues today with two sons raised by Mr. Ali and with whom he is currently working*).

Asking Mr. Ali, "Does your business have any future plans? How are decisions made in this direction?" when asked; He replied, "First I consult with my children, then we consult with the employees. Then I and my sons make the decision". To the question "How many people work in your business with the family member?"; "When we include 21 workers and my sons, this number becomes 23". We have no working relatives other than my sons. All of the employees are foreign, but our oldest employee has been working with us for 45 years. In addition, we have employees who have been working with us for 35 years, and 25 years. This is one of the biggest factors in our success. More than half of the employees in the business consist of people who have been working here for many years. Apart from that, there are students who "work part-time", he gave answered.

"How many years has your cook been working with you?". Here is our cook, the person who has been working with us for 45 years. Regardless of when employees are included in the company, the department unit they work in is different. The baker, the griller, the waiter, the cashier, the busboy, and the cleaner are different people. The fact that a person does not have more than one task also accelerates the operation of the restaurant and provides order. When asked, "to what extent do other members of the family have knowledge and authority about the company's activities?", he replied: "No one except the managers is informed. Everything must be under our control".

He answered the question, "*Do you have any dishes that haven't changed since the first day your business was opened?*" as follows: "*Of course there are. We have dishes such as tirit and paça in the morning, oven kebab, etliekmek, Karaman's dish calla, roasted beans, dried beans, and chickpeas at noon. It has remained unchanged to this day*". He replied that "*etliekmek*" has been on our menu since 1970, that is, the construction of the bakery.

How do you make the changes in the menu? He replied to the question as follows: "*We have fixed meals. In addition, we also have dishes such as eggplant kebab, moussaka, peas, stuffed meatballs, and kadinbudu meatballs, provided that they change daily*". We also serve one or two different meals a day. Those meals are being prepared for those who want a change. These meals are usually preferred by civil servants.

Among the most important reasons why the business maintains the same taste and quality in food for years; are "*Procuring the products used in meals from a single field*", "*using fresh products in meals*", and "*not using frozen products in the kitchen*". The owner of the business: "*The most important issue in the kitchen is hygiene*", he said. Moreover, by taking precautions such as aprons, gloves, and bonnets, they stipulated that their employees should wear uniforms.

To the question "*What is your most popular dish?*": "*Tandoori kebab*" and "*paça and tirit in the morning*". "*Since there is no place that makes juicy dishes other than us, we are highly preferred*". The answer to the question "*Do you include Karaman's local dishes in your menus?*" was "*yes*".

"*What type of menu do you apply?*" The answer to the question: A la carte. "*Does your kitchen type and kitchen layout have a feature?*": "*Of course; cooking is done in the back section. Because of the smell, it would not be appropriate to be in the service area. Then it is served to the front in bain-maries*", response has been given.

To the question "*What is your success story, what is the secret that you have been serving in this sector for three generations?*";

- As I learned from my grandfather, I stay at work more.
- We attach great importance to cleanliness.
- We try not to change our cook so that the taste of the food remains constant.
- When a decision has to be made, we always make it ourselves.

He also reported that they had to neglect their social life.

## 5. DISCUSSION AND CONCLUSION

Family businesses are companies that are owned and operated by members of the same family. They are a common type of business structure around the world, and they can range in size from small local enterprises to large multinational corporations. Family businesses often have a unique culture and set of values that are influenced by the family's history and traditions. They can provide benefits such as strong commitment to the business, long-term focus, and a family-oriented approach to decision-making. However, they also face challenges such as managing family relationships within the business, succession planning, and balancing family interests with business objectives. Despite these challenges, family businesses continue to play an important role in the global economy, with many well-known brands and successful companies being family-owned and operated. Family businesses are defined as companies in which the ownership, management, and control are concentrated within a family (Dil, 2016).

These businesses are considered as the backbone of many economies due to their significant contribution to employment and GDP (Eryılmaz, 2022). One of the unique features of family businesses is their overlapping of family and business boundaries. This can lead to both advantages and disadvantages for the business. For example, family businesses have the advantage of having a strong emotional bond among family members, which can lead to a high level of commitment and loyalty to the business (Çubukçu, 2023). However, family businesses also face the challenge of balancing family and business interests, which can lead to conflicts and power struggles within the family (Dil, 2016). Another important aspect of family businesses is succession planning. Succession planning is critical for the long-term sustainability of family businesses as it ensures a smooth transition of leadership and management from one generation to the next. However, it is often a challenging process due to the emotional attachment of family members to the business, and the difficulty of finding a suitable successor (Eryılmaz, 2022).



Overall, family businesses are unique and complex entities that require careful management and planning to ensure their long-term sustainability. The overlapping of family and business boundaries, succession planning, and balancing family and business interests are some of the critical issues that family businesses face. The issue of whether family businesses are long-lasting or not is crucial for their sustainability. Some of the sources suggest that family businesses have the potential to be long-lasting, while others argue that they may have a shorter lifespan.

According to Mazzi's (2011) research, family businesses are more likely to be long-lasting compared to other types of companies. This is due to their long-term planning and decision-making processes, family members' commitment to the business, and the business culture being based on family values. Similarly, Sciascia and Mazzola (2008) have also stated that family businesses have the potential to be long-lasting. These researchers argue that family businesses can survive even during crisis periods due to their high flexibility and adaptability.

On the other hand, some researchers such as Chittoor and Das (2007) have suggested that family businesses may have a shorter lifespan. They argue that family businesses may have limited growth and innovation capabilities, and internal conflicts may negatively impact the company's future. Similarly, Gedajlovic et al. (2004) have also noted that family businesses are more prone to failure.

In conclusion, there are different opinions on whether family businesses are long-lasting or not. Some studies suggest that family businesses may be long-lasting due to their long-term planning, decision-making processes, and family commitment, while others suggest that family businesses may have limited growth and innovation capabilities and internal conflicts that may impact the company's future negatively.

Birtat Lokantası is a good example as a family company that was founded in 1953, has developed from year to year and continues to operate. The secrets underlying the successful story and long-term survival of the family company, which is the subject of the research, for three generations can be listed as follows;

- Order and stability
- Do your job with passion
- Not to compromise on hygiene and sanitation.
- To maintain a balanced and regular social and business life.
- Not making frequent changes in the employees of the enterprise, especially in the cook.
- To progress within the framework of discipline
- Adopting the rules of love and respect within the business
- The desire of the employees to develop themselves and to carry the business to the future with confident steps.

When this study is compared with some studies;

According to research, employees' knowledge, skills and competencies increase productivity (Chowdury et al., 2014; Backman, 2014), create competitive advantage and positively affect organizational performance (Nyberg et al., 2014). Similarly, it supports the results of this study. Some studies have concluded that having a family member as the top manager of the business positively affects financial performance (Andersn and Reeb, 2003). Similarly, in this study, it was concluded that it is important that the business manager is a family member.

In terms of examining family businesses, this study drew attention to the important points of being successful in the sector through an exemplary restaurant business and brought a different perspective to the professionalization of family businesses.

Different theoretical perspectives are needed to understand family businesses. For a better understanding of family businesses in the following studies, other theories that will enrich the research besides the institutional theory should be utilized.

In terms of being a role model, it is important to determine the success and sustainability secrets of family companies that have continued their activities for generations. In future studies, it is recommended to conduct interviews with businesses with different success stories in order to reveal more different clues.

## REFERENCES

- AKTAŞ, Nazan and SAILLARD KUŞ, Elif (2014), “*Registration of Traditional Foods: Qualitative Research Pattern*”, **4th Traditional Foods Symposium, Proceedings**, 17-19 April 2014 – Adana, The Çukurova University Publisher, Adana, ss.161-165.
- ANDERSON, Ronald C. and REEB, David M. (2003), “*Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*”, **Journal of Finance**, S.58, ss.1301-1328.
- ASTRACHAN, Joseph H. (2003), “*Commentary on the Special Issue: The Emergence of a Field*”, **Journal of Business Venturing**, S.18(5), ss.567-572.
- BACKMAN, Mikaela (2014), “*Human Capital in Firms and Regions: Impact on Firm Productivity*”, **Papers in Regional Science**, S.93(3), ss.557-575.
- BIRD, Barbara, WELSCH, Harold, ASTRACHAN, Joseph H. and PISTRUI, David (2002), “*Family Business Research: The Evolution of an Academic Field*”, **Family Business Review**, S.15(4), ss.337-350.
- BİRİNCİOĞLU, Nihan and ACUNER, Taner (2015), “*The Effect of Family Business Founders and Family Values on the Sustainability of Family Businesses: The Case of Trabzon*”, **International Journal of Economics and Administrative Studies**, S.7(14), ss.491-515.
- CHITTOOR, Raveendra and DAS, Ranjan (2007), “*Professionalization of Management and Succession Performance A Vital Linkage*”, **Family Business Review**, S.20(1), ss.65-79.
- CHOWDHURY, Sanjib, SCHULZ, Eric, MILNER, Morgan and VAN DE VOORT, David (2014), “*Core Employee Based Human Capital and Revenue Productivity in Small Firms: An Empirical Investigation*”, **Journal of Business Research**, S.67(11), ss.2473-2479.
- ÇUBUKCU, Murat (2023), “*A Study on the Longevity of Centennial Businesses*”, **International Journal of Management and Administration**, S.7(13), ss.1-20.
- DEBARLIEV, Stojan and JANESKA-ILIEV, Aleksandra (2015), “*Family Business Characteristics and Differences: Some Insights from the Developing Countries*”, **Challenges of Europe: International Conference Proceedings**, University of Split Publisher, Split (Croatia), ss.39-60.
- DİL, Esra (2016), “*Long-lived Businesses in Turkey: Who? Where? What is he doing?*”, **Journal of Istanbul University Faculty of Business Administration**, S.45(Özel Sayı), ss.49-69.
- DÜZGÜN, Ertuğrul and DURLU ÖZKAYA, Fügen (2015), “*Culinary Culture from Mesopotamia to the Present*”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, S.3(1), sss.41-47.
- EKİM İBİŞ, F. Zeynep and İPEK, Ayşegül (2020), “*Sustainable Family Business Model: A Study on Applicability*”, **Journal of the Institute of Accounting**, S.62, ss.51-62.
- ERDOĞAN, İlhan (2002), **Family Business Management and Institutionalization Issues Conference Notes**, 7 February 2002 – İstanbul, **Müsiad Publication**, İstanbul.
- ERYILMAZ, Mehmet (2022), “*A Study on Centennial Turkish Companies*”, **International Management Academy Journal**, S.5(3), ss.519-543.
- GEDAJLOVIC, Eric, LUBATKIN, Michael H. and SCHULZE, William S. (2004), “*Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective*”, **Journal of Management Studies**, S.41(5), ss.899-912.
- GÜLER, Sibel (2010), “*Turkish Kitchen Culture and Eating and Drinking Habits*”, **Dumlupınar University Journal of Social Sciences**, S.26, ss.24-30.
- HANAYSHA, Jalal (2016), “*The Importance of Social Media Advertisements in Enhancing Brand Equity: A Study on Fast Food Restaurant Industry in Malaysia*”, **International Journal of Innovation, Management and Technology**, S.7(2), ss.46-51.
- KARPUZOĞLU, Ebru (2000), “*A Research on Determining the Institutionalization Levels of Small and Medium-Sized Family Firms*”, **Unpublished Doctoral Thesis**, Istanbul University Institute of Social Sciences, İstanbul.

- KIRAN, Cihan (2007), “*Institutionalization Syndrome in Family Companies and a Research on Family Companies in Istanbul IOSB*”, **Unpublished Master Thesis**, Dokuz Eylül University Institute of Social Sciences, Izmir.
- KIZILDEMİR, Özgür, ÖZTÜRK, Emrah ve SARIŞIK, Mehmet (2014), “*Changes of Turkish Cuisine Culture in the Historical Development*”, **AİBÜ Journal of the Social Sciences Institute**, S.14(3), ss.191-210.
- LITZ, Reginald A. (1997), “*The Family Firms Exclusion from Business School Research; Explaining the Void, Addressing the Opportunity*”, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, S.21(3), ss.55-72.
- MAZZI, Chiara (2011), “*Family Business and Financial Performance: Current State of Knowledge and Future Research Challenges*”, **Journal of Family Business Strategy**, S.2, ss.166-181.
- MAZZOLA, Pietro, MARCHISIO, Gaia and ASTRACHAN, Joe (2008), “*Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation*”, **Family Business Review**, S.21(3), ss.239-258.
- NYBERG, Anthony J., MOLITERNO, Thomas P., HALE, Donald and LEPAK, David P. (2014), “*Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital: A Review and Integration*”, **Journal of Management**, S.40(1), ss.316–346.
- ÖZDEMİR, Merve (2022), “*Gastronomy and Health in a Consumer Society*”, **Ondokuz Mayıs University Journal of Human Sciences**, S.3(1), ss.207-232.
- ÖZTÜRK, Betül and İŞEVCAN ERTAMAY, Selin (2017), “*Towards the 21st Century Turkish Gastronomy and the Effects of its Development from Past to Present*”, **18th National Tourism Congress Proceedings Book**, 18-22 October 2017 - Mardin, Detay Publishing, Ankara, ss.756-763.
- POLAT, Ayşe (2022), “*Semi-Structured Interview Questions in Qualitative Research: Question Forms and Types, Qualities and Sequencing*”, **Anadolu University Journal of Social Sciences**, S.22(Özel Sayı 2), ss.161-182.
- POLAT, Gülçin (2018), “*The Effect of Professionalization on the Financial Performance of Family Businesses*”, **Doctoral Dissertation**, Anadolu University Institute of Social Sciences, Eskişehir.
- SHARMA, Pramodita (2004), “*An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*”, **Family Business Review**, S.17(1), ss.1-36.
- SORMAZ, Yasemin (2018), “*Evaluation of Turkish Cuisine and Dietary Habits*”, **Journal of Saffron Culture and Tourism Researches**, S.1(3), ss.108-124.
- SÜRME, Yusuf and BAYRAKTAR, Yaşar (2018), “*A Business that Sells Pilava by the Gram since 1856 in Trabzon City: Kalkanoğlu Pilav Restaurant*”, **Journal of Accounting and Finance History Research**, S.9(Business Date Special Issue), ss.47-73.
- ŞEN, Ali (2021), “*Karaman*”, **Turkey Taste Routes Book: Central Anatolia** (Ed. İrfan Yazıcıoğlu, Ümit Sormaz, Cihan Canpolat), Detay Publishing, Ankara, ss.459-478.
- TUİK (2021), **Statistics on Restaurant and Hotel Establishments**, TUIK Publisher, Ankara, [https://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1050](https://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1050) (Date of Access: 20.01.2022).
- YAZICIOĞLU, İrfan and KOÇ, Hakan (2009), “*A Comparative Study to Determine the Institutionalization Levels of Family Businesses*”, **Selcuk University Journal of Institute of Social Sciences**, S.21, ss.497-507.
- YÖRÜK, Nevin (2006), “*The Effect of Institutionalization and Going Public on Financial Performance in Family Businesses: A Case Study on a Publicly Traded Family Business*”, **Journal of Social Economic Research**, S.6(12), ss.180-202.

**YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Etik Komisyonundan 26/12/2022 tarih ve 289-292 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 26/12/2022 and numbered 289-292 was obtained from the Ethics Committee of the Karamanoğlu Mehmetbey University.

**YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**; veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**; Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / Conceptualization, writing-original draft, editing – **Y1 and Y2**; data collection, methodology, formal analysis – **Y1 and Y2**; Final Approval and Accountability – **Y1 and Y2**.

**TEŞEKKÜR / ACKNOWLEDGEMENT(S):**

Birtat Restaurant'ın sahibi ve işletmecisi Ali KAYMAZ Bey ile tüm Birtat Restaurant çalışanlarına araştırma sürecindeki değerli destekleri için teşekkür ederiz. / We would like to thank Mr. Ali KAYMAZ, the owner and operator of Birtat Restaurant, and all Birtat Restaurant employees for their valuable support throughout the research process.





ISSN: 2636-8048

# Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi

International Journal of Management Academy

Uluslararası  
Yönetim Akademisi Dergisi