



# DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY  
THE JOURNAL OF GRADUATE SCHOOL OF  
SOCIAL SCIENCES

Cilt / Volume : 19

Sayı / Number : 3

ISSN : 1302-3284

E-ISSN: 1308-0911

01 Temmuz - 30 Eylül 2017 / 01 July - 30 September 2017



# DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY  
THE JOURNAL OF GRADUATE SCHOOL OF  
SOCIAL SCIENCES

Cilt / Volume : 19

Sayı / Number : 3

ISSN : 1302 - 3284

E-ISSN: 1308-0911

01 Temmuz - 30 Eylül 2017 / 01 July - 30 September 2017

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI**

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ**

Cilt: 19 Sayı: 3 Yıl: 2017

**Yayın No:** 09.8888.5300.000/BY.017.096.942

**ISSN:** 1302-3284  
**E-ISSN:** 1308-0911

<b>Derginin Sahibi:</b>	Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü adına Prof. Dr. Metin ARIKAN
<b>Sorumlu Müdür:</b>	Doç. Dr. Erkan GÖKSU
<b>Editörler:</b>	Prof. Dr. Faruk SAPANCALI Doç. Dr. Ethem DUYGULU
<b>Yönetim Yeri:</b>	T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tınaztepe Yerleşkesi 35390 Buca, İZMİR
<b>Yayın Türü:</b>	Yılda En Az Dört Kez Yayınlanan Akademik Hakemli Dergidir.
<b>Yönetim ve Yazışma Adresi:</b>	Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tınaztepe Yerleşkesi 35390 Buca/İZMİR Tel: 0 (232) 301 87 60 Faks: 0 (232) 453 02 66 E-posta: <a href="mailto:sbedergi@deu.edu.tr">sbedergi@deu.edu.tr</a> Erişim Sitesi: <a href="http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/dergi.htm">www.sbe.deu.edu.tr/dergi/dergi.htm</a>
<b>WEB Editörü:</b>	Doç. Dr. Ethem DUYGULU
<b>Yayın Tarihi (Online):</b>	06.04.2018

**Dergide yayınlanan makalelerin bilim, içerik ve dil bakımından sorumluluğu yazarlarına aittir.  
Dergide yayınlanan makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

© Tüm Hakları Saklıdır.

**DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY PUBLICATIONS**

**DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY JOURNAL OF GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES**

Volume: 19 Issue: 3 Year: 2017

**Edition Number:** 09.8888.5300.000/BY.017.096.942

**ISSN:** 1302-3284

**E-ISSN:** 1308-0911

**Journal Owner:** Prof. Dr. Metin ARIKAN, The owner on behalf of Dokuz Eylül University Graduate School of Social Sciences

**Director:** Assoc. Prof. Dr. Erkan GÖKSU

**Editors:** Prof. Dr. Faruk SAPANCALI  
Assoc. Prof. Dr. Ethem DUYGULU

**Place of Management:** Dokuz Eylül University  
Graduate School of Social Sciences  
Tınaztepe Yerleşkesi 35390 Buca/İZMİR/TURKEY

**Publication Type and Period:** Journal is a peer-reviewed and published at least four times a year.

**Management and Correspondence Address:** Dokuz Eylül University, Graduate School of Social Sciences, Tınaztepe Campus 35390 Buca/İZMİR/TURKEY  
Tel: +90 (232) 301 87 60  
Fax: +90 (232) 453 02 66  
E-mail: [sbedergi@deu.edu.tr](mailto:sbedergi@deu.edu.tr)  
WEB: [www.sbe.deu.edu.tr/dergi/JOURNAL.htm](http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/JOURNAL.htm)

**WEB Editor:** Assoc. Prof. Dr. Ethem DUYGULU

**Online Date of Issue:** 06.04.2018

The academic and content responsibility of the articles published in our journal exclusively belongs to the authors. The articles published in our journal cannot be used without giving reference to the relevant article.

© All Rights Reserved.

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ**

**Hakemli Dergi**  
**Cilt: 19 Sayı: 3 Yıl: 2017**

**Dergi Yayın Komisyonu**

Prof. Dr. Faruk SAPANCALI - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. İpek DEVECİ KOCAKOÇ - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Ethem DUYGULU - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Fulya AKGÜL DURAKÇAY - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Önder CANVEREN - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Nur Ayça ÖZTÜRK - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Seray KILIÇ - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Emir ÜZÜMÇEKER - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Gülhan ŞAHİN - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Mehmet CİNOÇEVİ - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Uzman Özlem ABACIOĞLU - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Uzman Çağdaş CENGİZ - Dokuz Eylül Üniversitesi

**DANIŞMAN KURULU**

Prof. Dr. A. Gürhan KÖK	Duke Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ	Okan Üniversitesi
Prof. Dr. Güneş ARIKDAL	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr. Abdurrahman AYHAN	Muğla Üniversitesi
Prof. Dr. Canan BALKIR	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Şeyhmus BALOĞLU	Nevada, Las Vegas Üniversitesi
Prof. Dr. Pascale CARAYON	Wisconsin Üniversitesi
Prof. Dr. Celil ÇAKICI	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer ÇAVUŞGİL	Georgia State Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Hulusi DEMİR	Yaşar Üniversitesi
Prof. Dr. Yücel ERTEKİN	Çağ Üniversitesi
Prof. Dr. Murat FERMAN	Işık Üniversitesi
Prof. Dr. Doğan GÜRSOY	Washington State Üniversitesi
Prof. Dr. Dima JAMALI	Beyrut Amerikan Üniversitesi
Prof. Dr. Anastasios KARASAVVOGLOU	Kavala Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Asker KARTARI	Kadir Has Üniversitesi
Prof. Dr. Metin KOZAK	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. M. Haluk KÖKSAL	Alhosn Üniversitesi
Prof. Dr. Avşar KURGUN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Chris MILNER	Nottingham Üniversitesi
Prof. Dr. Erdal ONAR	Bilkent Üniversitesi
Prof. Dr. Sharr PROHASKA	New York Üniversitesi
Prof. Dr. Ercan SIRAKAYA	South Carolina Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Nazım SÖZER	Yaşar Üniversitesi
Prof. Dr. Brent S. STEEL	Oregon State Üniversitesi
Prof. Dr. Ercan TATLIDİL	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Hülya TÜTEK	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Selçuk USLU	Bilkent Üniversitesi
Prof. Dr. Muzaffer UYSAL	Virginia Tech Üniversitesi
Prof. Dr. Sevinç ÜRETEN	Başkent Üniversitesi

**Dizgi: Doç. Dr. Ethem DUYGULU**

**DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY**  
**JOURNAL OF GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES**

**Refereed Journal**  
**Vol: 19 Issue: 3 Year: 2017**

**Publishing Commission of Journal**

Prof. Dr. Faruk SAPANCALI - Dokuz Eylül University  
Prof. Dr. İpek DEVECİ KOCAKOÇ - Dokuz Eylül University  
Assoc. Prof. Dr. Ethem DUYGULU - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Fulya AKGÜL DURAKÇAY - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Önder CANVEREN - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Nur Ayça ÖZTÜRK - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Seray KILIÇ - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Emir ÜZÜMÇEKER - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Gülhan ŞAHİN - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Mehmet CİNOÇEVİ - Dokuz Eylül University  
Specialist Özlem ABACIOĞLU - Dokuz Eylül University  
Specialist Çağdaş CENGİZ - Dokuz Eylül University

**ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. A. Gürhan KÖK	Duke University
Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ	Okan University
Prof. Dr. Güneş ARIKDAL	Mersin University
Prof. Dr. Abdurrahman AYHAN	Muğla University
Prof. Dr. Canan BALKIR	Dokuz Eylül University
Prof. Dr. Şeyhmus BALOĞLU	University of Nevada, Las Vegas
Prof. Dr. Pascale CARAYON	University of Wisconsin
Prof. Dr. Celil ÇAKICI	Mersin University
Prof. Dr. Tamer ÇAVUŞGİL	Georgia State University
Prof. Dr. Hulusi DEMİR	Yaşar University
Prof. Dr. Yücel ERTEKİN	Çağ University
Prof. Dr. Murat FERMAN	Işık University
Prof. Dr. Doğan GÜRSOY	Washington State University
Prof. Dr. Dima JAMALI	American University of Beirut
Prof. Dr. Anastasios KARASAVVOGLOU	Kavala Institute of Technology
Prof. Dr. Asker KARTARI	Kadir Has University
Prof. Dr. Metin KOZAK	Dokuz Eylül University
Prof. Dr. M. Haluk KÖKSAL	Alhosn University
Prof. Dr. Avşar KURGUN	Dokuz Eylül University
Prof. Dr. Chris MILNER	Nottingham University
Prof. Dr. Erdal ONAR	Bilkent University
Prof. Dr. Sharr PROHASKA	New York University
Prof. Dr. Ercan SIRAKAYA	South Carolina University
Prof. Dr. Ali Nazım SÖZER	Yaşar University
Prof. Dr. Brent S. STEEL	Oregon State University
Prof. Dr. Ercan TATLIDİL	Ege University
Prof. Dr. Hülya TÜTEK	İzmir Ekonomi University
Prof. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ	Dokuz Eylül University
Prof. Dr. Selçuk USLU	Bilkent University
Prof. Dr. Muzaffer UYSAL	Virginia Tech and State University
Prof. Dr. Sevinç ÜRETEN	Başkent University

**Typesetting:** Assoc. Prof. Dr. Ethem DUYGULU

### DERGİ HAKKINDA

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi yılda en az dört defa yayınlanan hakemli bir dergidir. Dergi alanında disiplinlerarası ulusal ve uluslararası çalışmaları yayımlar. Derginin yayım dili Türkçe'dir. Ancak İngilizce yazılan makaleler de yayımlanır. Dergi, içeriği tüm kullanıcılara açık, serbestçe/ücretsiz "açık erişimli" bir dergidir. Kullanıcılar yayıncıdan ve yazar(lar)dan izin almaksızın, dergideki makaleleri tam metin olarak okuyabilir, indirebilir, dağıtabilir, makalelerin çıktısını alabilir ve kaynak göstererek makalelere bağlantı verebilir.

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi uluslararası bir dergi olup aşağıdaki veri tabanlarında yer almaktadır.



### **ABOUT JOURNAL**

*Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences is a peer-reviewed and international journal published at least four times a year. The journal publishes multidisciplinary national and international articles. The language of the journal is Turkish, but, articles in English may also be published. This is an open access journal which means that all content is freely available without charge to the user or his/her institution. Users are allowed to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full text of the articles in this journal without asking prior permission from the Publisher or the author.*

*Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences is an international journal and indexed by these databases;*







## İÇİNDEKİLER/CONTENT

SAYFA/PAGE

### AVRUPA BİRLİĞİ

- Araştırma Makalesi/Research Article*  
AB Hukukunda Subsidiarite İlkesi ve Uygulanması  
*The Principle of Subsidiarity and Its Implementation in EU Law*  
Sevgi ÇİLİNGİR 349

### MAKRO İKTİSAT

- Araştırma Makalesi/Research Article*  
İklim Değişikliği Sürecinde Ekonomideki Yeni Kavramlar ve Yaklaşımlar  
*New Terms and Approaches in Economy in The Process of Climate Change*  
Meltem UCAL, Nazan AN, Levent KURNAZ 373

### MİLLETLER ARASI ÖZEL HUKUK

- Araştırma Makalesi/Research Article*  
BREXIT: Avrupa Birliği Hukuku ve Birleşik Krallık Açısından ‘Buzdağının Görünen Yüzü’  
*BREXIT: European Union Law and The ‘Tip of The Iceberg’ for The United Kingdom*  
Pınar KARACAN 403

### SOSYAL HİZMET

- Derleme Makalesi/Review Article*  
Varoluş Felsefeleri, Varoluşçu Terapi ve Sosyal Hizmet  
*Existential Philosophy, Existential Therapy and Social Work*  
Gizem ÇELİK 417

### TURİZM

- Araştırma Makalesi/Research Article*  
Otel İşletmelerinin Potansiyel Çalışanlara Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri: Web Sitelerinin Analizi  
*Impression Management Tactics of Hotels Towards Potential Employees: Analysis of Web Sites*  
Emine ŞİMŞEK EVREN, Meryem AKOĞLAN KOZAK 441

*Araştırma Makalesi/Research Article*

Konaklama İşletmelerinde Alternatif Vardiya Çizelgeleme Modeli

*Alternative Shift Scheduling Model in Hospitality Managements*

**Gonca MANAP DAVRAS**

**471**

**ULUSLARARASI İLİŞKİLER**

*Araştırma Makalesi/Research Article*

Gulf Region and Western Balkans: A Current History of Interregional Relations

*Körfez Bölgesi ve Batı Balkanlar: Bölgeler Arası İlişkilerin Yakın Tarihi*

**Nazif MANDACI, Elona Rusi KARACALARLI**

**491**

**UYGULAMALI İSTATİSTİK**

*Araştırma Makalesi/Research Article*

OECD'ye Üye Ülkelerin İş Kalitesine Yönelik Ölçütlerinin Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Düzeyi Açısından Değerlendirilmesi

*Evaluating Job Quality Criteria in OECD Countries in Terms of Age, Gender and Education Level*

**Ash SUNER, Elvan AKTÜRK HAYAT**

**515**

Yayın Geliş Tarihi: 22.02.2017  
Yayına Kabul Tarihi: 24.07.2017  
Online Yayın Tarihi: 06.04.2018  
http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.293373

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 19, Sayı: 3, Yıl: 2017, Sayfa: 349-371  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## AB HUKUKUNDA SUBSİDİARİTE İLKESİ VE UYGULANMASI

Sevgi ÇİLİNGİR\*

### Öz

*Kurucu antlaşmaları çerçevesinde hem devletler-arası hem de ulus-üstü özellikleri bir arada barındıran bir uluslararası örgüt olan Avrupa Birliği'nde (AB) yetki paylaşımı, tarihsel evrimi süresince değişen ve tartışılan bir konu olmuştur. Bu çalışma, Birlik ve üye devletler arasında paylaşılan/yarışan yetki alanlarında Birliğin yetki kullanımı sınırlarını belirleyen bir ilke olarak subsidiaritenin AB hukukundaki yeri ve uygulanması ile ilgili süreç odaklı ve bütüncül bir değerlendirme sunarak güncel tartışmalara katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Çalışmada, üye devletlerin yetki alanlarını korumak üzere kurucu antlaşmalara eklediği bu ilkenin Birlik tasarruflarında uygulanması, yasama ve yargı açısından incelenmiş ve hukuki denetim açısından ortaya çıkan sorunlar belirlenmiştir. Usul kuralları ve oluşan Adalet Divanı içtihadı bir arada değerlendirildiğinde, subsidiarite ilkesinin esas olarak Birlik yasama faaliyetlerinde bir ön denetim işlevi gördüğü ortaya çıkarılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Subsidiarite, AB, AB Hukuku.

## THE PRINCIPLE OF SUBSIDIARITY AND ITS IMPLEMENTATION IN EU LAW

### Abstract

*Shared competence has been a fluid and contested topic in the European Union (EU), which is an international organization that has incorporated both intergovernmental and supranational characteristics, throughout its historical evolution. This study aims to contribute to current discussions on the place and implementation of subsidiarity as a principle determining the boundaries of the exercise of competence by the Union in the fields of shared competence between the Union and member states, by presenting a process-oriented and comprehensive evaluation. In the study, the implementation of this principle - which has been incorporated in the founding treaties by member states in order to protect their competence - in EU actions was inquired and the related problems were ascertained. When procedural rules and the culminated case law of the Court of Justice were evaluated together, it was found out that the principle of subsidiarity predominantly serves the function of ex ante control of EU legislative actions.*

**Keywords:** Subsidiarity, EU, EU Law.

---

\* Arş. Gör. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, sevgi.cilingir@deu.edu.tr

## GİRİŞ

Avrupa Birliği (AB), kurucu antlaşmaları çerçevesinde hem devletler-arası hem de ulus-üstü özellikleri bir arada barındıran bir uluslararası örgüttür. Topluluktan Birliğe geçiş sürecinde üye devlet sayısının artması ve uyumlaşmanın farklı alanlara yayılmasına koşut olarak AB hukukunda üye devlet ve Birlik arasındaki yetki dağılımı sürekli olarak dönüşen ve tartışılan bir konu olmuştur.

Subsidiarite, siyasi otoritenin düzeyini belirleyen bir ilke olarak siyaset felsefesinden kaynaklanan bir terimdir. AB hukukunda ise esas olarak Birlik veya üye devletlerin münhasır yetki alanları dışında, paylaşılan (/yarışan) yetkiler alanında yapılacak düzenlemelerin seviyesine ilişkin bir kriter olarak yer almaktadır (Avrupa Birliği Antlaşması [ABA] md. 5, Avrupa Birliği'nin İşleyişine İlişkin Antlaşma [ABİA] md. 4).<sup>1</sup> Bu çalışmada, AB hukuku bağlamında subsidiarite ilkesi ve uygulanması, tarihsel süreci içinde değerlendirilmektedir. Aşağıda, subsidiarite kavramının kökenleri, ilke olarak kurucu antlaşmalarda yer alması, usul kuralları ve içtihatları yeri açıklandıktan sonra, kavramın AB hukuku bağlamında ortaya çıkardığı sorunlar ve bu sorunlar göz önüne alınarak gördüğü işlev değerlendirilmektedir.

## SUBSİDİARİTE KAVRAMI

Yardım veya destek anlamına gelen Latince *subsidium* kelimesinden türetilen subsidiarite kavramı, Avrupa Birliği hukukuna girmeden önce, iki temel alanda kullanılmıştır: Devlet - toplum ilişkileri ile federal devlet - federe devlet ilişkileri (Henkel, 2002: 361-365).

Subsidiarite, 19 yy. sonlarında Katolik sosyal felsefesinde birey veya toplum ile devlet arasındaki ilişkileri değerlendirmekte kullanılmıştır. Katolik doktrin tarafından ortaya konan subsidiarite, Reformist Hristiyan teolojisinin egemenlik alanı doktrini ile ilintili bir kavram olarak, Tanrı'nın mutlak egemenliği altında birey ve toplum üzerindeki otoritenin farklı alanlarda kilise, devlet ve aile gibi farklı kurumların yetkisinde olması gerektiği görüşünden hareket ederek, liberalizmin aşırı bireyciliğine ve sosyalizmin aşırı kolektivizmine karşı çoğulcu bir toplum anlayışı öne sürer (Weinberger, 2014: 49-50). Katolik gelenekte subsidiarite üzerine söylemlere bakıldığında, örneğin Papa XIII. Leo, liberal sistemin toplumsal yapıyı

<sup>1</sup> 17 Aralık 2007'de Resmi Gazetede Yayınlanarak 1 Aralık 2009'da yürürlüğe giren Lizbon Antlaşması, Avrupa Birliği Antlaşması (ABA) ve Avrupa Toplulukları Antlaşmasını (ATA) eşit hükümlü biçimde tek antlaşma çatısı altında toplamıştır. Anayasal Antlaşma sürecinin sekteye uğramasından sonra kararlaştırılan Lizbon Antlaşması ile ABA hükümleri yenilenmiş, ATA'nın ismi Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma (ABİA) olarak değiştirilmiştir. Çalışmada ABA ve ABİA'nın son durumu için AB Resmi Gazetesinde yayımlanan İngilizce konsolide versiyon kullanılmaktadır. (Consolidated Versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union, *Official Journal of the European Union*, C 202, 07.06.2016.)

bozucu etkilerinin engellenmesinde bireye daha yakın olan toplumsal grupların devletten daha etkili olduğu savıyla şöyle demiştir:

*Devletin vatandaş veya aileyi kendi içinde eritmesi doğru değildir; birey ve ailenin ortak fayda veya herhangi bir kişiye zarar vermeksizin eylem özgürlüğünü muhafaza etmesi uygundur. (Rerum Novarum, 1891'den aktaran Henkel, 2002: 363)*

Papa XI. Pius ise subsidiarite konulu eserinde aşağıdaki ifadeyi kullanmıştır:

*Daha küçük ve alt seviyedeki organlar tarafından verimli şekilde yürütülebilen fonksiyonlarının daha büyük ve üst seviyedeki bir örgüt tarafından üstlenilmesi, bir adaletsizlik, korkunç bir günah ve haklı düzenin bozulmasıdır. (Quadragesimo Anno, 1931'den aktaran Henkel, 2002: 364)*

Bu ifadeler, daha yüksek ve merkezi seviyede (devlet seviyesinde) alınacak önlemler veya yapılacak düzenlemelerin, daha alt seviyelerdeki (toplum seviyesi) tasarrufların yetersiz kaldığı durumlarla sınırlanmasını savunmaktadır. Diğer bir deyişle subsidiarite kavramı yoluyla, devlet otoritesinin bireysel veya toplumsal özgürlükler lehine kısıtlanması önerilmekte, devletin yetki alanının sınırları şarta bağlanmaktadır. (Henkel, 2002: 363-365; Tekinalp vd., 2000: 93)

Federalizm alanında ise subsidiarite kavramı, birey - devlet ilişkisi ve federe birimler/eyaletler - federal devlet ilişkisinin düzenlenmesinde yetki sınırlarına ilişkin olarak kullanılmıştır. Örneğin Amerikan Anayasası, Birleşik Devletlere açıkça devredilmeyen yetkilerin Devletlere yahut halka ait olduğunu vurgular iken, Avrupa Birliği hukukuna kaynaklık eden Alman Federal Anayasası, Federasyon ile Federasyonu oluşturan eyaletlerin ortak veya yarışan yasama yetkileri var ise önceliğin Federasyona ait olduğunu belirtmektedir. (Bozkurt ve Özcan, 2001: 6) Fakat subsidiarite ilkesi uyarınca, Federasyonun bu yetkileri kullanması belirli şartlara bağlıdır. (Tekinalp vd., 2000: 93-94; Teasdale, 1993: 187-188).<sup>2</sup>

Kavramın genel hukuki anlamı, hukuk normları arasındaki ilişkiler bağlamında, Avrupa yasal sistemlerinde yaygın bir prensip olan *lex specialis* ilkesi ile ilintili olarak düşünülebilir. Buna göre, bir eylem birden fazla yasal hükmü ihlal etmiş ise, daha az belirgin olan hükümler dikkate alınmamaktadır. Bu tür hükümlerin "subsider" geçerliliği olduğu ifade edilir. (Henkel, 2002: 362)

Kavramın kullanım amacına göre birden fazla Türkçe karşılığı bulunmaktadır. Federalizm ve bölgecilik konulu çalışmalarda "yerelleşme" veya "yerindenlik" şeklinde, Avrupa Birliği hukukunda ise "yetki ikamesi" veya "ikincillik" olarak kullanılmaktadır (Tekinalp vd., 2000: 92). Kavram, bu çalışmanın konusu olan Birlik ve üye devletler arasındaki yarışan yetkiler ile ilgili olarak

---

<sup>2</sup> Subsidiaritenin hem Katolik felsefesi, hem de federal hükümet sistemi için anlamının çok da farklı olmadığı iddia edenler yazarlar da mevcuttur. Bkz: Bosnich, 1996.

kullanıldığında, esas yetkinin üye devletlere ait olduğu ve kavramın üye devlet seviyesinde tasarruflar lehine kullanıldığı göz önüne alınır ise, yetki ikamesi uygun bir tercüme olarak görünmemektedir. Çalışmada, kavramın anlamlarını kısmi olarak karşılayan yukarıdaki terimlerden ziyade, doğrudan Türkçeleştirilmiş hali olan “subsidiarite” tercih edilmektedir.<sup>3</sup>

## KURUCU ANTLAŞMALARDA SUBSİDİARİTE

Subsidiarite ilkesinin önemli bir özelliği, Birlik hukukunun diğer prensiplerinden farklı olarak Avrupa Birliği Adalet Divanı (ABAD)<sup>4</sup> tarafından değil, üye devletlerin girişimiyle kurucu antlaşmalara konulmuş olmasıdır (Hartley, 1994: 161). Bunun sebebi, Birlik yetki alanının genişleme eğilimi karşısında üye devletlerin egemenlik kaybı endişesi olmuştur (Horspool, 1998: 94). 1960’lardan itibaren gelişen ABAD içtihadı, Birlik tasarruflarının doğrudan etkililiği ve üstünlüğünü onayarak ulus-üstüleşmeyi pekiştirmiştir. Yetki alanı giderek genişleyen Birlik hukukunu uluslararası hukuktan ayırıştıran ve federalizme yaklaştıran bu eğilimin karşısında üye devletler, subsidiarite ilkesini bir egemenlik teminatı olarak değerlendirmiştir (Bermann, 1994: 348-357).

Subsidiarite, Birlik hukukuna bir gelişim süreci içinde dahil olmuştur. Kavram ilk olarak, Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu (AKÇT) ve Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) kurucu antlaşmalarında, Toplulukların<sup>5</sup> doğrudan fiillerini ortak pazarın mecburi kıldığı hallerle sınırlandıran ifadelerde - terim olarak yer almamakla birlikte - ima edilmiştir (Constantin, 2008: 154). Terim olarak ise ilk kez Komisyonun ekonomik birlik üzerine 1975 tarihli raporunda yer almıştır. Burada: “*Topluluk güçlerinin genişlemesi ancak üye devletlerin istenen görevleri yerine getiremeyeceği durumda söz konusu olmalıdır.*” şeklinde açıklanmıştır (Horspool, 1998: 94). 1984 Taslak Avrupa Birliği Antlaşması giriş kısmında subsidiariteye yer verilmiş, ancak Antlaşma yürürlüğe girmemiştir. Subsidiarite ilkesi, kurucu antlaşmalara ilk olarak 1986 yılında - sadece çevre konusunda - eklenmiştir (Horspool, 1998: 94). Tek Senet ile birlikte tadil edilen AET Antlaşmasına göre: “*Çevre konusunda Topluluk, paragraf 1’de yer alan amaçların, Topluluk seviyesinde üye devletler seviyesinden daha iyi gerçekleştirilebileceği oranda tasarrufta bulunmalıdır*” (md. 174 (eski 130r[4])). Maastricht Antlaşması ile birlikte subsidiarite artık kurucu antlaşmalarda genel bir ilke olarak yer almaktadır

<sup>3</sup> İlgili Türkçe literatürde kavramın “subsidiarite” olarak tercüme edildiği başka çalışmalar da mevcuttur. Bkz. Güneş (2014); Cavlak (2017).

<sup>4</sup> Bu çalışmada ABAD olarak anılan Adalet Divanının Lizbon Antlaşması öncesindeki resmi adı “Avrupa Toplulukları Adalet Divanı” (ATAD) olduğundan ilgili döneme ait işlem ve kararlara ilişkin olarak söz konusu kurum “ATAD” olarak belirtilmektedir.

<sup>5</sup> Bu çalışmada Maastricht Antlaşması öncesi döneme özgü bilgi ve gelişmelere istinaden yer yer “Topluluk” yahut “Topluluklar” kavramlarına yer verilmekle birlikte genel bilgiler ve güncel duruma istinaden esas olarak “Birlik” kavramı tercih edilmektedir.

(Constantin, 2008: 154). Günümüzde subsidiarite, kurucu antlaşmalarda iki şekilde bulunmaktadır: Demokratik subsidiarite ve idari subsidiarite.

Demokratik subsidiarite, Avrupa Birliği Antlaşmasının (ABA) Giriş bölümünde yer alan: "... subsidiarite prensibine uygun olarak, kararların vatandaşa mümkün olduğunca yakın biçimde alınması..." ifadesinde görülmektedir (Henkel, 2002: 360). 1. maddede (eski A), hukuki düzenlemelerin bireye mümkün olan en yakın seviyede yapılması ve tüm Birlik tasarruflarında subsidiariteye önem verilmesi gereği ifade edilmektedir.<sup>6</sup> Burada subsidiarite kavramı ile adem-i merkezîyetçilik kastedilmektedir. Subsidiaritenin Katolik felsefesinde kullanımını andıran bu ifade, Hristiyan Demokratların siyasi etkisi ile antlaşmaya konmuştur (Van Kersbergen ve Verbeek, 1994: 217-218).<sup>7</sup> Birlik tasarruflarında ulus-üstülükten ziyade devletler-arasılığın hakim olduğu (oybirliği gerektiren yahut ortak tutum gibi bağlayıcılığı düşük olan hukuki araçlara sahip, üye devlet yetkilerinin esas olduğu ve ABAD yetkisinin bulunmadığı) alanlar söz konusu olduğunda, subsidiarite kavramına ilişkin olarak yukarıda bahsi geçen atıfların, kavramın siyasi yönünü vurguladığı anlaşılmaktadır (De Burca, 1999: 11, 27; Tekinalp vd., 2000: 98-99).<sup>8</sup>

İdari subsidiarite, Birlik hukuku içinde net ifadelerle yer almakta olup, ABAD yetkisi dahilindedir. Asıl olarak, üye devletler - Birlik arasındaki yetki paylaşımının sınırlarının belirlenmesi amacıyla (Tekinalp vd., 2000: 93), Avrupa Topluluğu Antlaşmasına (ATA) ABA ile getirilen 5. maddede yer almıştır (eski madde 3) (De Burca, 1999: 11). Bu bağlamda subsidiarite, üye devletler ile Birlik arasında paylaşılan yetki alanında Birlik tarafından yasama faaliyetlerinin yapılabilmesini, ilgili tasarrufların biçim ve etki derecesini gerekçelendirmede başvurulan bir kriter olarak ortaya çıkmaktadır. Subsidiaritenin hukuki denetimi ve içtihat, ABA 5. maddede düzenlenen idari subsidiarite çerçevesinde gelişmiştir.

ATA'nın: "*Üye devletlerin yasalarının yakınlaştırılması ortak pazarın işlemlerini kolaylaştırdığı oranda yapılmalıdır.*" şeklindeki 3h fıkrası ile, Birlik tasarruflarını belirli hedeflerle sınırlayan ve Birlik hedeflerinin gerçekleştirilmesi için "yeterli temelin" (*sufficient grounds*) gösterilmesi gerekliliğini getiren

<sup>6</sup> ABA Giriş kısmı ve 1. maddedeki ilgili ifadeler Lizbon Antlaşmasında (ABA) korunmuştur.

<sup>7</sup> Ancak Katolisizmle AB bağlamındaki subsidiaritenin farklı anlamlara geldiği, AB bağlamında subsidiaritenin daha kısıtlı olduğunu iddia edenler de mevcuttur. Bkz: Barber, 2005.

<sup>8</sup> Söz konusu alanlar, Maastricht Antlaşması ile düzenlenen ve Lizbon Antlaşmasına dek yürürlükte kalan sütun sisteminde yer alan 2. ve 3. sütunlarda yer almıştır. Lizbon Antlaşması sütun sistemini kaldırmıştır, ancak Birlik halen tüm konularda münhasır yetkiye sahip değildir. Üye devletlerle paylaştığı veya sadece üye devletlere destek göreviyle sınırlı kaldığı alanlar mevcuttur. Konsey kararlarında oybirliği, 1 Kasım 2014'ten itibaren yerini nitelikli çoğunluğa bırakmıştır.



maddeleri,<sup>9</sup> kurucu antlaşmalarda idari subsidiaritenin yer aldığı diğer maddeleri teşkil etmektedir (Henkel, 2002: 367).

Kurucu antlaşmaların güncel hali olan Lizbon Antlaşmasının ABA'nı düzenleyen kısmında Genel Hükümler altında subsidiarite ve oransallığı düzenleyen 5. madde, aşağıdaki şekildedir:<sup>10</sup>

*1. Birlik yetkilerinin sınırları yetki devri<sup>11</sup> prensibi ile idare edilir. Birlik yetkileri, subsidiarite ve oransallık ilkeleriyle idare edilir.*

*2. Yetki devri prensibine göre, Birlik sadece Üye Devletler tarafından Antlaşmalarda belirtilen amaçlara ulaşmak için devredilen yetkilerin sınırları dahilinde tasarrufla bulunacaktır. Birlik'e devredilmeyen yetkiler Üye Devletlerde kalır.*

*3. Birlik, subsidiarite ilkesine göre, münhasır yetkisi içine girmeyen alanlarda sadece, önerilen tasarrufların amaçlarının Üye Devletler tarafından merkezi düzeyde veya bölgesel ve yerel düzeyde<sup>12</sup> yeterince gerçekleştirilemeyeceği ve buna mukabil, önerilen tasarrufların, boyut ve etkileri bakımından Birlik tarafından daha iyi gerçekleştirilebileceği kadarıyla tasarrufla bulunmalıdır.*

*Birlik kurumları, subsidiarite prensibini, subsidiarite ve oransallık prensiplerinin uygulanmasına dair Protokol'de yer aldığı şekilde uygulayacaktır. Ulusal Parlamentolar, subsidiarite prensibine söz konusu Protokol'de belirtilen prosedüre göre riayeti temin eder.<sup>13</sup>*

<sup>9</sup> Topluluğun yapacağı faaliyetlerin sıralandığı ATA 3. maddenin h bendi Amsterdam Antlaşması (Consolidated Version of the Treaty Establishing the European Community, *Official Journal of the European Communities* C 340/03, 10.11.1997) ve Nice Antlaşması versiyonlarında (Consolidated Version of the Treaty Establishing the European Community, *Official Journal of the European Communities* C 325, 24.12.2002) aynıdır. Lizbon Antlaşması ile ABİA olarak adlandırılmaya başlanan ATA'da Birinci başlık, Birlik yetki alanlarını ve türlerini açıklamaktadır. Burada 3. madde, Birlik münhasır yetki alanlarını sıralamakta olup subsidiarite ve oransallığa atıfta bulunan ifadeler daha ziyade madde 2'de yer almaktadır. (C 202)

<sup>10</sup> C 202.

<sup>11</sup> Orijinal metinde bulunan *conferral* kelimesi, ikinci fıkrada açıklanacağı üzere, asıl yetkinin üye devletlere ait olup, Birliğe sadece devredilmiş olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle yazar tarafından Türkçe'ye "yetki devri" olarak tercüme edilmiştir.

<sup>12</sup> Merkezi, bölgesel ve yerel düzey ifadeleri Taslak Anayasal Antlaşma (md. I-11.3) ile ortaya çıkmıştır. Bkz. Treaty Establishing a Constitution for Europe, *Official Journal of the European Communities*, C 310, 16.12.2004. Lizbon Antlaşmasının kabulü ile birlikte bu ifade geçerli hale gelmiştir. Maddenin önceki versiyonlarında sadece üye devlet ibaresi bulunmaktadır.

<sup>13</sup> Bahsi geçen Protokol, Amsterdam Antlaşması ile ATA'ya eklenmiştir. (Protocol on the application of the principles of subsidiarity and proportionality, **Official Journal C 340**, 10/11/1997) Anayasal antlaşma sürecinde ve Lizbon Antlaşmasında ulusal parlamentolara

4.Oransallık ilkesine göre, Birlik tasarrufunun içeriği ve biçimi, Antlaşmaların<sup>14</sup> amaçlarına ulaşmak için gerekenlerin ötesine geçmeyecektir.

Birlik kurumları, oransallık prensibini subsidiarite ve oransallık prensiplerinin uygulanmasına dair Protokol'de belirtilen şekilde uygulayacaktır.

Lizbon Antlaşmasına göre Birlik, üye devletlerin kurucu Antlaşmalar ile yetki devrinden doğan üç tür yetkiye sahiptir. Birlik münhasır yetki alanlarında sadece Birlik tasarrufları söz konusudur (ABİA md. 2.1, 3). Üye devletlerle paylaşılan (yarışan) yetki alanlarında Birlik'e öncelik verilmekte, üye devletler Birliğin tasarrufta bulunmadığı durumda tasarrufta bulunabilmektedir (md. 2.2, 4). Antlaşma, aslen üye devletlerin münhasır yetki alanına girdiği kabul edilen, fakat üye devletlerin birbirlerine yakınlaşmasına yarayacak alanlarda, Birlik'e yasama yetkisi yerine, üye devlet tasarruflarına "destek olma, koordine etme ve tamamlama" görevi vermektedir (ABİA md. 2.3, 2.5, 5, 6). Bu hükümler dikkate alındığında, ABA madde 5.3'te belirtilen idari subsidiarite, üye devletlerle paylaşılan yetki alanında gözetilecek bir prensip olarak bulunmaktadır. Bu prensibin işleyişi ise ilgili fıkra da ayrıntılandırılmıştır. Buna göre paylaşılan bir yetki alanında Topluluğun tasarrufta bulunabilmesi için iki koşul vardır:

- Tasarruf, üye devlet tarafından yeterince gerçekleştirilemiyor olmalıdır.
- Tasarruf, boyut ve etkileri bakımından Birlik tarafından daha iyi gerçekleştirilebilmelidir.

Kurucu Antlaşmalar ile ilişkili bir metin olan AB Temel Haklar Şartına da bir subsidiarite hükmü eklenmiştir.<sup>15</sup> Temel Haklar Şartını Kurucu Antlaşma metnine dahil eden Anayasa Kuran Antlaşmanın reddedilmesinin ardından Şart, Lizbon Antlaşması ile birlikte Birlik tarafından tanınmış ve eşdeğer hukuki statü edinmiştir. (ABA md. 6).<sup>16</sup> Şartın iki yerinde subsidiariteye atıf yapılmakta olup,

---

denetim rolü verilmediğinden Lizbon Antlaşması ile belirlenen ABA md.3.1 ve 4.1'de ulusal parlamentolara dair ifadeler, maddenin önceki versiyonlarında bulunmamaktadır.

<sup>14</sup> Lizbon Antlaşması ile eşdeğer olduğu belirtilen ABA ve ABİA kastedilmektedir.

<sup>15</sup> Şart ilk kez 7 Aralık 2000'de ilan edilmiş, son kez 12 Aralık 2007'de tadil edilmiştir.

<sup>16</sup> Bu maddede aynı zamanda Şartın Birlik yetkilerinin aşılmasına dayanak olarak gösterilemeyeceği vurgulanmaktadır. Çek Cumhuriyeti, Antlaşmanın kabul edildiği hükümetlerarası konferansta yayınladığı deklarasyonla bu konuda ulusal yetkisini koruduğunun altını çizmiştir. İngiltere ve Polonya ise, 30 no.lu Protokol ile Şartın ATAD'a yetki tanıdığını kabul etmediklerini ve bu konuda sadece ulusal yasalarının geçerli olduğunu belirtmiştir. Şart, Birlik tasarrufları açısından subsidiarite prensibine riayet içinde ve üye devletlerde Birlik yasalarını uygularken hukuken bağlayıcı kabul edilmektedir, ancak İngiltere ve Polonya'nın derogasyonları korunmaktadır. (European Parliament, "EU Charter of Fundamental Rights", <http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/en/0003fbc4e5/Fundamental-Rights.html>,

ikisi de Birliğin yetki sınırlarını aşmaması ile ilgili ifadelerde yer almaktadır. İlk olarak, Giriş kısmında, Şartın Birlik ve üye devlet mahkemelerince yorumlanırken: “Birliğin yetki ve işlemleri ile ilgili subsidiarite prensibine uygun olarak hareket etmesinin dikkate alınacağı” belirtilmektedir. Subsidiarite, ikinci olarak, VII no.lu başlıkta yer alan, Şartın yorumlanması ve uygulanmasını düzenleyen Genel Hükümler içinde bulunmaktadır. Burada da Şartın Birlik kurumları ve üye devletlere yönelik hükümlerinin uygulanışında subsidiarite prensibinin dikkate alınacağı (md. 51.1) ve Birlik yetkilerini aşmada kullanılmayacağı (md. 51.2) belirtilmektedir.<sup>17</sup>

## SUBSIDIARİTE İLKESİNİN AB YASAMA FAALİYETLERİNDE UYGULANMA USULLERİ

İlkenin ATA’na eklenmesi ile ilgili tartışmalar, Zirve kararlarına da yansımıştır. Birlik hukukunda bağlayıcı olarak nitelenmeyen bu kararlar içinde bazıları, subsidiarite prensibinin hukuki tasarruflarda nasıl uygulanacağına dair ifadeler içermiştir.

### Birmingham Deklarasyonu

16 Ekim 1992 tarihli Avrupa Konseyi Birmingham Deklarasyonu, “Kararların vatandaşa mümkün olduğunca yakın seviyede alınması” gereğini, “...birliğin aşırı merkezileşme olmadan da sağlanabileceği” fikri ile birlikte ifade etmenin yanı sıra asıl gücün üye devletlere ait olduğunu vurgulamış, Topluluk tasarruf yetkisinin ancak üye devletlerin egemenlik devrine karar verdiği kadar olduğunu, subsidiarite prensibinin bu amaçta en önemli ölçüt olduğunu belirtmiştir (Henkel, 2002: 371).<sup>18</sup> Bu ifadelerin, 7 Şubat 1992’de imzalanarak 1993 yılında yürürlüğe giren Maastricht Antlaşmasında yer alan siyasi ve idari subsidiarite hükümlerini kapsadığı görülmektedir.

### Edinburg Avrupa Konseyi Kararları

11-12 Aralık 1992 tarihli Edinburg Avrupa Konseyi kararları, AB’nin subsidiarite prensibine dayandığını vurgulamıştır. Subsidiaritenin: “Üye Devletlerin ulusal kimliklerine saygıya tekabül ettiği ve güçlerini teminat altına aldığı” söylenmiş, Topluluk tasarruf yetkisinin ATA madde 5.2’ye göre belirleneceği ifade edilmiştir.<sup>19</sup> Bu belgede subsidiarite: “Antlaşmada belirlenen amaçlar doğrultusunda

(20.09.2013); European Commission, “EU Charter of Fundamental Rights”, <http://ec.europa.eu/justice/fundamental-rights/charter/>, (20.09.2013).

<sup>17</sup> Charter of Fundamental Rights of the European Union, Official Journal of the European Union, C 326, 26.10.2012.

<sup>18</sup> Bu fikir, yetki devri prensibi (*principle of conferral*) ile ifade edilmekte olup, Lizbon Antlaşması ile düzenlenen ABA md. 4 ve 5’te yer almaktadır. (C 202)

<sup>19</sup> Lizbon Antlaşması ile ATA md.5, Yukarıda alıntılanan ABA md. 5 olarak yeniden düzenlenmiştir. Subsidiarite prensibine göre Birlik yetkisinin kullanılma biçimini düzenleyen ATA 5.2’nin yeni hali, ABA 5.3’tür.

uygulanacak dinamik bir kavram” olarak nitelenmiş, koşulların artık Topluluk müdahalesini gerektirmediği durumda bu müdahalenin sona ereceği söylenmiştir (Henkel, 2002: 371-372).

Bu belgede Konsey, Topluluk tasarruflarında subsidiaritenin ATA 5.2’de bulunan iki kriterinin de sağlanmasını istemektedir; üye devletin yetersiz olduğu ve Topluluk tasarrufunun daha iyi olacağı belli olmalıdır. ATA 5.2’yi biraz daha açıklığa kavuşturmak amacıyla Edinburg kararları, Topluluğun paylaşılan yetki alanında tasarrufta bulunmasını aşağıdaki anahatlarla belirlemiştir:

- *Tasarruf konusu, Üye devletler tarafından yerine getirilemeyecek oranda uluslar-ötesi özelliklere sahip ise, ve/ya*
- *Üye Devletlerin tasarrufta bulunmaları veya Topluluk tasarrufu olmaması antlaşmanın gerekleriyle çelişiyor (rekabeti bozucu etkilerin düzeltilmesi, ticaret üzerindeki kısıtlamalardan kaçınma veya ekonomik ve sosyal uyumlaşmayı güçlendirme gibi konularda) veya Üye Devletlerin çıkarlarını zedeliyor ise, ve/ya*
- *Konsey, tasarrufun Topluluk seviyesinde yapılmasının, Üye Devletler seviyesinde yapılmasına göre boyut veya etkiler açısından açık faydaların olduğuna kanaat getirmiş ise. (Chalmers ve Szyszczak, 1998: 224)*

Bunlara ek olarak, Topluluk amacına üye devletler tarafından yeterince ulaşılamayacak veya Topluluk seviyesinde daha iyi ulaşılabilecek olması kriteri: “...niteliksel ve mümkün olduğunca niceliksel göstergeler ile kanıtlanmalıdır.” (Chalmers ve Szyszczak, 1998: 224).

### **Demokrasi, Şeffaflık ve Subsidiarite Hakkında Kurumlar-arası Deklarasyon**

Ekim 1993 tarihli “Demokrasi, Şeffaflık ve Subsidiarite Hakkında Kurumlar-arası Deklarasyon” ise, uygulama konusundaki anahatlara ekler yapmış, bu belge daha sonra Amsterdam Antlaşmasında yer alan ek protokole dönüşmüştür. Topluluk kurumlarının tasarruflarında subsidiarite prensibine özen göstermeleri gereğini vurgulayan belgeye göre, her Komisyon önergesi, subsidiarite prensibi konusunda gerekçe içermelidir (Dashwood, 2004: 368).

Deklarasyon ayrıca Komisyon metnine Parlamento veya Konsey tarafından getirilecek her türlü değişiklik önerisinin, eğer Topluluk tarafından daha yoğun veya daha geniş müdahale gerektiriyor ise, madde 3b’de (ABA md. 5.3) belirtilen subsidiarite prensibi konusunda gerekçesi ile birlikte verilmesini şart koşturmuştur. Deklarasyona göre üç kurum da, kendi iç prosedürleri içinde gerek hukuki araçların seçimi, gerekse önerenin içeriği bakımından subsidiarite ile ilgili hükümlere uygunluğunu içeriksel soruşturmanın (*substantive examination*) ayrılmaz bir kısmı olarak görmelidir (Chalmers ve Szyszczak, 1998: 231).

Bu belge, subsidiarite gerekçelendirmesi konusunda en fazla görevin, yasama sürecini başlatan kurum olarak Komisyona düştüğünü göstermektedir. Komisyonun Avrupa Konseyi ve Avrupa Parlamentosuna bu ilkenin uygulanışı ile ilgili olarak yıllık rapor vermesi istenmiştir (Henkel, 2002: 372).

### Subsidiarite ve Oransallık İlkelerinin Uygulanışı Hakkında Protokol

İlk kez Amsterdam Antlaşmasında yer alan ve Nice Antlaşmasında korunan ATA 30 No.lu Protokol ile birlikte, subsidiarite ve oransallık ilkelerinin AB kurumları tarafından nasıl gözetileceği ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu Protokole ilk kez Anayasa Kuran Antlaşma ile değişiklik getirilmiştir<sup>20</sup>. Lizbon Antlaşması, öngörülen değişiklikleri kapsayan ve aşan<sup>21</sup> yeni bir Protokol içermektedir. ABA ve ABIA'ya ekli 2 no.lu Protokol,<sup>22</sup> Komisyon başta olmak üzere, yasama önerisinde bulunmaya yetkili olan tüm taraflara,<sup>23</sup> Birlik girişimi gerektiren önerilerinin subsidiarite ve oransallık ilkelerine uygunluğunu, yerel ve bölgesel etkilerini ölçme ve değerlendirme sonucunda gerekçelendirme mecburiyeti getirmektedir (md. 2, 5).

Protokol, subsidiarite ve oransallığın denetim yetkisini ilk kez Birlik organları dışındaki mercilere - ulusal parlamentolara - vermiştir. Lizbon Antlaşması çerçevesinde ABA madde 5.3'te atıf yapılan bu yetkiyi düzenleyen Protokole göre, yasama önerileri hazırlandığında ulusal parlamentolara gönderilecek, herhangi bir ulusal parlamento veya kamarasının, yasama önerilerini subsidiariteye uygun bulmadığı takdirde 8 hafta içinde<sup>24</sup> gerekçeli görüşünü önerge sahibine iletmesi halinde (md. 6), önerge sahibinin tasarımı yeniden değerlendirmesi gerekmektedir (md. 7.1). Ayrıca ulusal parlamentoların, her parlamentonun iki oyu bulunmak suretiyle aralarında yaptıkları oylamada 1/3 oranını sağladıkları takdirde, önerge sahibi tasarımı elden geçirmek ve ne karar aldıysa alsın (koruma, değiştirme veya geri çekme) gerekçesini bildirmek zorundadır (md. 7.2)<sup>25</sup>. Olağan yasama süreci söz konusu ise, basit çoğunluğun sağlanması halinde, Komisyon tasarısını değiştirmez veya geri çekmez ise Parlamento ve Konseye gerekçelendirmek zorundadır. Bu durumda Parlamento veya Konsey, kendi üyeleri arasında %55'lik çoğunluğu sağladığı takdirde subsidiarite ve oransallığa uyumsuzluk nedeniyle tasarımı geçersiz kılabilir (md. 7.3). Üye devletler kendi adlarına olduğu gibi, parlamentoları veya parlamentolarında bulunan kamaralardan biri adına da, yasanın subsidiarite ve

<sup>20</sup> Protocol on the Application of the Principles of Subsidiarity and Proportionality, *Official Journal of the European Communities*, C 310, 16.12.2004.

<sup>21</sup> İki değişiklik vardır: Ulusal parlamentolara itiraz gerekçesi için verilen sürenin 6'dan 8 haftaya çıkarılması (md.6) ve parlamentoların aralarında basit çoğunluk sağlayarak Konsey ve AP'nun tasarımı durdurmasına yol açabilecek prosedürün eklenmesi (md.7.3).

<sup>22</sup> Protocol on the Application of the Principles of Subsidiarity and Proportionality, C 202.

<sup>23</sup> Olağan yasama yönteminde yasama girişimi Komisyon tarafından başlatılmakla birlikte, Konsey, Parlamento, bir grup üye devlet (Konsey aracılığıyla), Adalet Divanı, Avrupa Merkez Bankası, Avrupa Yatırım Bankası da yasa önerisi kaynağı olabilmektedir.

<sup>24</sup> Anayasal Antlaşma'nın ilgili protokolünde süre 6 haftadır.

<sup>25</sup> Adalet, özgürlük ve güvenlik alanında dörtte bir oy yeterlidir.

oransallığı ihlal ettiği gerekçesiyle Adalet Divanı'na başvurabilecektir (md. 8). Protokol ayrıca Komisyonun her yıl düzenli olarak AB temel kurumları ve üye devlet parlamentolarına ABA 5. maddeyi nasıl uyguladığına dair rapor vermesini zorunlu kılmaktadır (md. 9).

Protokolün hükümleri tek başına ulusal parlamentolara yetki vermemektedir. Madde 7'de görüleceği üzere, parlamentoların sadece uyarma ve yasa önermesini sunan kuruma gerekçe bildirme zorunluluğu getirme dışında bir yaptırımı yoktur. Yasa teklifini geri çekecek veya reddedecek olan yine AB kurumlarıdır. Adalet Divanına başvurma yolu açık olmakla birlikte, ulusal parlamentolar buraya doğrudan değil, ancak devletleri vasıtasıyla başvurabilecektir. Bu çerçevede ulusal parlamentoların, yasama sürecine katılımının daha ziyade şekli olduğu söylenebilir (Güneş, 2014: 60-61).

Bu durum, ulusal parlamentoların rolünün idari subsidiariteden ziyade demokratik subsidiarite ile ilgili olduğunu göstermektedir. Genel olarak ulusal parlamentolara Birlik içinde daha çok rol verilmesi, AB'nin demokrasi açığının kapatılmasına çare olarak düşünülegelen bir meseledir. Halkı etkileyecek düzenlemelerin halka mümkün olduğunca yakın seviyede yapılması anlamına gelen demokratik subsidiaritede, halka Birlik kurumlarından daha yakın olan ulusal parlamentoların söz sahibi olması doğaldır. Parlamentoların yasamayı engelleme yetkisi bulunmasa dahi, uyarılarının üye devlet hükümetlerince dikkate alınacağı bellidir. Bu da AB kurumları üzerinde dolaylı bir etkiyi sağlayabilecektir. (Kiiver, 2008)

## **TASARRUFLARIN SUBSİDİARİTE İLKESİNE UYGUNLUĞUNUN HUKUKİ DENETİMİNDE GÖZETİLEN ESASLAR**

Subsidiarite prensibine uygunluğun hukuki denetimi, daha eski ve daha genel bir prensip olan oransallık (*proportionality*) ile yeterli gerekçe gösterme zorunluluğu (*sufficient grounds*) kavramlarıyla bir arada düşünülmektedir. Yasama faaliyetlerinde gerekçe gösterme uygulamasının subsidiarite ile ilgili belgelerde önemle vurgulanması ve oransallık prensibinin kurucu antlaşmalarda subsidiariteyi düzenleyen hükümlerin hemen ardında yer alması, bunu göstermektedir. (Dashwood, 2004: 367) Ayrıca subsidiaritenin uygulanışı ile ilgili olarak Amsterdam Antlaşmasına (şimdi de Lizbon Antlaşmasına) eklenen protokolde bu iki kavram bir arada ele alınmaktadır: "Subsidiarite ve Oransallık İlkelerinin Uygulanışı Hakkında Protokol".

### **Oransallık**

AT/AB bağlamında yer alan oransallık ilkesinin kökeni, subsidiarite prensibinde olduğu gibi, Alman anayasa hukuku ve Anayasa Mahkemesi içtihatlarıdır. Amerika Birleşik Devletleri Anayasa Mahkemesi görevini üstlenen *Supreme Court* tarafından, 14. maddeye uygunluk hakkında uygulanan "rasyonel

köken testi” de, Birlik hukukuna yerleşen bu ilkeye benzerlik göstermektedir. Bir tasarrufun amaca uygunluğunu, yani verimliliğini sağlamayı hedefleyen oransallık ilkesi, Avrupa Topluluğu/Birliği bağlamında ABAD içtihadının en önemli yorum standardı ve hukuksallık göstergesi haline gelmiştir.

Oransallık ilkesi ile subsidiarite ilkesinin bağlantısı ilk olarak, 27 Ekim 1992 tarihli Komisyonun Konsey ve Avrupa Parlamentosuna İletisi’nde kurulmuştur. Bu metindeki ilgili ifadeler aşağıdaki şekildedir:

*Subsidiarite prensibinin amacı, araçların amaçlara orantılı olması şeklindeki kurala genel bir uygulama getirmektir.*

*Subsidiarite pratikte, eşit derecede etkili seçeneklerin bulunduğu durumda, Topluluğun Üye Devletler, bireyler veya işletmelere en yüksek oranda özgürlük sağlayan yöntemi tercih etmesi anlamına gelir.*

*Bu genel kuralın ötesinde, ... düzenlemenin fiili derecesi asgari düzeyde olmalıdır.*

*Subsidiarite ile ilgili temel seçim, bağlayıcı ve bağlayıcı olmayan düzenleme biçimleri arasındadır... Tüzükler, istisna olarak kalmalıdır...(Chalmers ve Szyszczak, 1998: 233-234).*

Edinburg Avrupa Konseyi kararlarında bu prensip, münhasır yetkisi içine giren veya girmeyen tüm Topluluk tasarrufları ile ilgili olarak, “Mali veya idari, Topluluk veya ulusal hükümetler, yerel otoriteler, ekonomik aktörler veya vatandaşlar üzerine düşen her yükümlülük, asgariye indirilmeli ve izlenen amaçla orantılı olmalıdır.” şeklinde ifade edilmiş, oransallık prensibi ile ilgili olarak ise aşağıdakiler belirtilmiştir:

- Üye devlet kararlarına ve yerleşik ulusal düzenlemelere yer vermek,
- Topluluk seviyesinde yapılacak düzenlemelerde mümkün olduğunca minimum standartlar belirlemek (üye ülkeler daha yüksek standartlar benimseyebilir),
- Tasarrufların olabildiğince basit olması (yönergenin tüzüğe, çerçeve yönergenin ayrıntılı düzenlemeye tercih edilmesi). (Chalmers ve Szyszczak, 1998: 234-235)<sup>26</sup>

Oransallık ilkesi, subsidiarite ilkesinde olduğu gibi, kurucu antlaşmalara ilk kez Maastricht Antlaşması ile dahil edilmiştir (md. 3c). Bir tasarrufta oransallık ilkesinin gözetilip gözetilmediği, ABAD tarafından aşağıdaki soruların cevaplanması ile belirlenmektedir:

- Tasarrufun gerekliliği: Araçlar amaçlara uygun mu? (En önemlisi budur.)

<sup>26</sup> Amsterdam Antlaşmasına eklenen protokolde de bunlara yer verilmiştir (Tekinalp vd., 2000: 102).

- Tasarrufun uygunluğu: Topluluk Antlaşmalarında yer alan hedeflerle mi ilgili? (Yeterince uygun bulunmaması iptali için yeterli değildir, diğer kriterlere de bakılmaktadır.)
- En az yükümlülük getiren, ya da haklara en az müdahale eden yasal aracın seçilmesi. (Sadece içerik değil, biçim de orantılı olmalıdır. Örneğin gerekmedikçe doğrudan etkili olan tüzük yerine, yönergelerin tercih edilmesi gerekir.) (Henkel, 2002: 374-376; Bermann, 1994: 386)

Lizbon Antlaşmasında oransallık ilkesi: “*Oransallık ilkesine göre, Birlik tasarrufunun içeriği ve biçimi, Antlaşmaların amaçlarına ulaşmak için gerekenlerin ötesine geçmeyecektir.*” (ABA, md. 5.4) şeklinde yer almaktadır.<sup>27</sup>

Subsidiarite paylaşılan yetkiler ile sınırlı bir ilke iken, oransallık her tür yetki alanında gözetilmesi gereken bir prensiptir. Subsidiarite temelde Topluluğun tasarrufa yetkili olup olmadığı ile ilgili bir ilkeyken, oransallık onu tamamlayıcı biçimde, verilen yetkinin kullanım şeklinin belirlenmesinde gözetilmesi gereken bir ilkedir (Tekinalp vd., 2000: 101). Oransallık ilkesi, bu şekilde subsidiaritenin hukuki denetiminde ek bir kriter olarak bulunmaktadır (Henkel, 2002: 378). ABAD’a açılan ilgili davalarda iddianameler genellikle bu iki ilkeyi bir arada kapsamaktadır.

#### **Yeterli Gerekçe Gösterme Zorunluluğu (*Sufficient Grounds*)**

Subsidiaritenin uygulanmasında gerekli görülen gerekçe gösterme eylemi, kurucu antlaşmalarda genel olarak tüm Topluluk tasarrufları için geçerli olacak şekilde yer almıştır.<sup>28</sup> Lizbon Antlaşmasında, aynı madde içinde tasarruf türünün oransallık ilkesine göre seçilmesi şartını getiren ifadenin hemen ardından yeterli gerekçe gösterme ile ilgili olarak şu ifadeye yer verilmektedir: “Yasal tasarruflar dayandırıldıkları nedenleri belirtecek ve Antlaşmaların gerektirdiği tüm öneriler, inisiyatifler, tavsiyeler, istekler ve fikirlere atıfta bulunacaktır.” (ABA md. 296).

Yeterli gerekçe gösterme zorunluluğu ayrıca, ATAD’da genelleştirilmiş tarifelerle ilgili olarak 1987 tarihinde hüküm verilen C-45/86 no.lu Komisyon - Konsey davasında aşağıdaki biçimde açıklanmaktadır:

*Benimsenen tasarruf, kurumun bu esnada kullandığı olgular ve hukuki düzenlemelere yer vermelidir... Böylece, Üye Devletler ve ilgili vatandaşlar Topluluk organlarının Antlaşmayı uyguladığı koşullar hakkında bilgi sahibi olabileceklerdir* (Henkel, 2002: 379).

<sup>27</sup> Nice Antlaşmasında kavram kullanılmamış, benzer ifadeyle ATA 5.3’te yer almıştır. “Anayasa” yerine “Antlaşmalar” kelimesinin kullanılması haricinde, Lizbon Antlaşmasındaki ifade, Anayasa Kuran Antlaşma’nın aynısıdır (md. I-11.4).

<sup>28</sup> Nice Antlaşmasında ATA md.253, Birlik tasarruflarının: “...dayandırıldıkları sebepleri belirtmeli ve bu Antlaşmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere benimsenmiş olan teklif ve fikirlere atıfta bulunmalıdır.” şeklinde genel bir ifade kullanılmıştır.



Buna rağmen ABAD normal koşullarda, bu tür gerekçelere tasarrufun içinde açık atıf yapılmasını beklememektedir. Tasarruf ilgili taraflar ve ABAD için belirsizliğe yol açacak ise bu koşulu aramaktadır. Bu ilke, tasarrufun subsidiariteye uygunluğu konusunda yapılacak bir yorum için belirsiz kalmakla birlikte, tasarrufun biçimsel denetimine yardımcı olabilecek bir ilkedir. (Henkel, 2002: 379)

### ABAD İÇTİHADINDA SUBSİDİARİTE

Literatürde, Birlik tasarruflarında subsidiaritenin hukuki denetiminin mümkün olduğu 1990'lerden itibarenki yirmi yıllık dönemde sadece on kadar dava açıldığı belirtilmektedir (Craig, 2013: 80; Moens ve Trone, 2015: 72). Bu çalışma için AB resmi web sayfasında yapılan ABAD içtihat taramasında<sup>29</sup> ise 1997-2016 yıllarında hükme bağlanan 7'si Genel Mahkeme (*General Court*), 6'sı Adalet Divanı (*Court of Justice*) olmak üzere toplam 13 iptal davası ve 4 adet ön karar referansı (*reference for preliminary ruling*) olduğu ortaya çıkmıştır. 1997 yılından itibaren karara bağlanmış iptal davalarının 7'si üye devletler (Almanya, Hollanda, Belçika, Lüksemburg, Estonya, İspanya ve Polonya) tarafından, Birliğin Komisyon, Konsey ve Parlamento organlarından biri veya birkaçına yönelik olarak açılmıştır. Subsidiarite ilkesi üzerine literatürde örnek verilen davalar (1997 yılından önce) ile bu çalışma için yazar tarafından AB hukuk veritabanı üzerinden yapılan iptal davası taraması sonucunda (1997-2016) erişilen davaların konuları, karar tarihleri ve davacı tarafın niteliği aşağıda kronolojik olarak sıralanmaktadır:

- Futbolcu Transfer Esasları (1995) (özel hukuk kişileri arasında - ön karar)
- Çalışma Süreleri (1995) (üye devlet)
- Tasarruf Mevduatları Sigortası (1997) (üye devlet)
- Biyoteknolojik Buluşlar (2001) (üye devlet)
- İstihdam Konulu Devlet Yardımları (2005) (üye devlet)
- İlaçların Toptancı Piyasasında Dağıtımını (2006) (özel hukuk tüzel kişisi)
- Bitki Koruma Kimyasalları (2009) (özel hukuk tüzel kişisi)
- Bitki Koruma Kimyasalları (2009) (özel hukuk tüzel kişisi)
- Havaalanı Fiyatlandırması (2011) (üye devlet)
- İnternet Piyasasında Fiyat Rekabeti (2012) (özel hukuk tüzel kişisi)
- Fok Ürünleri Yasağı (2013) (özel hukuk tüzel kişileri)

<sup>29</sup> ABAD tarafından hükme bağlanmış ve başlığında "subsidiarite" terimi yer alan davalar taranmıştır. Bkz. <http://eur-lex.europa.eu/collection/eu-law/eu-case-law.html>. (20.12.2016).

- Mezbaha Artıklarının Atılmasında Sağlık Kriterleri (2014) (özel hukuk tüzel kişisi)
- Mali Tablolarda Taahhüt Yükümlülükleri (2015) (üye devlet)
- TV Yayınlarında Devlet Desteği (2015) (üye devlet)
- Aromalı Tütün Ürünleri Satışının Yasaklanması (2016) (üye devlet)

Literatürde subsidiariteye ilişkin içtihadın başlangıcı olarak nitelendirilen ilk dava, Belçika Futbol Federasyonu - Bosman davası<sup>30</sup> olup, ön karar niteliğindedir. Burada iddia makamı, UEFA'nın kontrat süresi bitiminde belli süre kulüp değiştirmesine koyduğu yasağın işçilerin serbest dolaşımı ile ilgili ATA madde 48'e (eski md. 39) aykırı olduğunu öne sürmüştür. Dava esnasında Almanya hükümeti, subsidiarite prensibinin UEFA gibi özel kuruluşlara etki etmeyeceği şeklindeki görüşünü ifade etmiş, ATAD bu fikre istinaden temel özgürlüklerin Birlik münhasır yetkisinde olması dolayısı ile subsidiariteye konu olamayacağı yorumunu yapmıştır. (Chalmers ve Szyszczak, 1998: 228).

Birleşik Krallık - Konsey Davası (Çalışma Süreleri Davası)<sup>31</sup> da subsidiarite alanında görülmüş önemli bir dava olarak değerlendirilmektedir. Bu davada Birleşik Krallık, ATA'nın sağlık ve güvenlik standartları hakkındaki 118a maddesine dayalı olan çalışma süreleri konulu bir yönergenin iptalini istemiştir. Yönergenin aslen sağlık ve güvenlik ile ilgili olmadığı iddiasının yanı sıra, subsidiarite ve oransallık ilkelerine de aykırı olduğu iddia edilmiştir. Oransallık ilkesine aykırılık açısından iddia makamı, Konseyin madde 118a'da belirtilen asgari gereklilikler ilkesine dayanarak, var olan ulusal uygulamalara yer bırakması gerektiğini savunmuş, ancak ATAD, minimum gereklilik ilkesinin Topluluğun en düşük ortak seviyede düzenleme yapacağını değil, üye devletlerin daha yüksek seviyede düzenleme yapabileceğini ifade ettiğini açıklayarak bu iddiaya karşı çıkmıştır. Subsidiarite ilkesi açısından ise çalışma sürelerinin halihazırda üye devletlerin farklı düzenlemelere sahip olduğu bir alan olmasından hareketle Birleşik Krallık, yönergenin ulusal tasarrufun yetersiz kalacağı ulus-ötesi bir özelliğe dayanmadığını savunmuştur. ATAD, yönergenin, üye devletlerin ötesine geçebileceği asgari gereklilikleri belirlerken yetki aşmadığını, Birleşik Krallık'ın kendi iddia gerekçeleri içinde dahi Topluluk tasarrufunun gerekliliğine karşı çıkmadığını hatırlatarak, subsidiariteye aykırılık iddiasının geçersiz olduğuna hükmetmiştir. (Moens ve Trone, 2015: 72-73; Chalmers ve Szyszczak, 1998: 228-229)

<sup>30</sup> Judgment of the Court of 15 December 1995, C-415/93. Royal club liégeois SA v Jean-Marc Bosman and others, *European Court Reports* 1995, I-04921.

<sup>31</sup> Judgment of the Court of 12 November 1996, C-84/94. United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland v Council of the European Union, *European Court Reports* 1996, I-05755.

Bir diğer önemli dava olarak, Almanya - Parlamento/Konsey davası (Tasarruf Mevduatları Sigorta Davası) gösterilmektedir.<sup>32</sup> Almanya hükümeti, kredi kurumlarının tasarruf mevduatına sigorta zorunluluğu getirilmesi ve ortak asgari tasarruf meblağı belirlenmesi amaçlı yönergeye karşı çıktığı bu davada, iddiasını subsidiarite ve oransallık ilkelerine aykırılık ile temellendirmiştir. Almanya’da bu yönergeye dek tasarruf mevduatı sigortası zorunlu olmayıp, devlet tarafından kontrol edilmemiştir. Almanya’da bu dönemde faaliyet gösteren 300 bankadan 5’i sigorta yapmamakta, kuruluşların mevduatı kabul etmeden önce müşteriye sigorta yapılmadığını bildirmesi yeterli olmaktadır. Alman hükümeti tasarı halindeyken karşı çıktığı ilgili yönergenin yasalaşması akabinde iptal davası açmıştır. (Henkel, 2002: 380). ATAD, iddianamenin dayandığı aşağıda yer alan üç gerekçeyi de kabul etmemiş, yönerge iptal istemini geçersiz bulmuştur:

- Yasal zemin: Almanya hükümeti yönerge için oybirliği gerektiğini iddia etmiş, ATAD yasalaşma usulünde gözetilen oyçokluğunu uygun bulmuştur.
- Oransallık ilkesi: Almanya, Edinburg Konseyi kararlarına göre yerleşik ulusal düzenlere yer bırakılması gerektiğini iddia etmiştir. ATAD yorumuna göre ise, Konsey kararları yasal bağlayıcılığa sahip değildir. Ayrıca ATAD tarafından var olan her yerleşik düzenlemeye saygı gösterilmesinin yasal uyumlaştırmayı imkansız hale getireceği, söz konusu yönergenin düzenlediği tasarruf mevduatlarının Topluluk sınırları içinde olduğu sürece üzerine Topluluk tarafından hukuki tasarrufta bulunabileceği belirtilmiştir.
- Subsidiarite: ATA madde 253 (eski 190) uyarınca “yeterli gerekçe” (*sufficient grounds*) gösterilmediğini belirten Almanya hükümeti, yönergenin subsidiarite ilkesine içerik olarak aykırı olduğunu iddia etmemiş, sadece biçimsel uygunluğun olmadığını vurgulamıştır. ATAD bu konuda, yönergenin giriş bölümünde üye devlet tasarrufunun yetersiz kalacağını zaten belirtildiğini, subsidiarite teriminin doğrudan yer almasına gerek olmadığını bildirmiştir. (Henkel, 2002: 380-382; Moens ve Trone, 2015: 74)

ATA 87 ve 88. maddelerine dayanarak çıkartılan İstihdam Yardımları Konulu Tüzük’ün (EC 2204/2002) iptali için açılan Belçika - Komisyon davasında Belçika hükümeti, ilgili tüzüğün, Amsterdam Antlaşması ile değiştirilmiş olan ATA’nın yeni hali ile Topluluğun ilgili konuda var olan düzenlemelerin üstüne çıkamayacağını belirten başka bir tüzüğe aykırı olduğunu iddia etmiştir. Ayrıca tüzüğün devlet yardımlarında bölgesel düzenlemelere fırsat tanımadığı, Topluluk hukukunun temel prensipleri olan subsidiarite, oransallık, Topluluk tasarruflarının bütünlüğü ve ayrımcılığın önlenmesine aykırılık teşkil ettiği iddia edilmiştir. ATAD’ın kararı ise bu prensiplerin bozulmadığı yönünde olmuştur. Tüzüğün

<sup>32</sup> Bkz: Judgment of the Court of 13 May 1997, C-233/94. Federal Republic of Germany v European Parliament and Council of the European Union. *European Court Reports* 1997, I-02405.

oransallık ilkesine aykırı olmadığını ayrıntılı biçimde açıklayan Divan, aynı miktarda bir gerekçelendirmeyi subsidiarite için yapmamıştır.<sup>33</sup>

Bu çalışmanın hazırlandığı tarihte subsidiarite üzerine en son karara bağlanmış olan iptal davası, Aromalı Tütün Ürünleri Satışının Yasaklanmasına İlişkin Yönerge (2014/40/EU) için Polonya tarafından Parlamento ve Konseye açılmıştır.<sup>34</sup> Mentollü tütün ürünlerini yasak kapsamına sokan madde ve bentlerin iptalini talep eden Polonya, ilk olarak yönergenin aslen sağlık amaçlı olduğunu belirterek, iç pazarın işleyişini kolaylaştırmaya ilişkin ABİA madde 114'e dayandırılmasına itiraz etmiştir. ABAD buna karşı, sağlığın korunmasının AB hedefleri içinde yer aldığını hatırlatmış ve bazı ürünlerin yasaklanmasının madde 114'ün iç pazarın işleyişini kolaylaştırma hedefine aykırı olmadığını beyan etmiştir.<sup>35</sup> Polonya'nın ikinci iddiası olan oransallık ilkesine aykırılık üzerine ABAD, yönergenin sağlığın korunması ve iç pazarın işleyişini kolaylaştırma hedeflerinin bir arada gerçekleştirilmesini sağlayacak ölçüde bir düzenleme getirdiğine hükmetmiştir.<sup>36</sup> Yönergenin subsidiarite ilkesine aykırı olduğu iddiasına istinaden ise ABAD, Birlik seviyesindeki düzenlemenin üye devletler seviyesindeki düzenlemelerden daha etkili olacağını kabul etmiş, ilgili yönergenin gerekçelerine, yasalasmasındaki şekli kriterlerin yerine getirilmesine ve içeriğine ilişkin olarak subsidiarite ilkesine aykırılık iddiasını kabul etmemiştir.<sup>37</sup>

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü üzere, içtihadın geliştiği yirmi yılı aşkın sürede ABAD, AB tüzük ve yönergelerine sadece usul değil, içerik açısından da denetim uygulamasına rağmen,<sup>38</sup> subsidiarite ilkesine uygunluk açısından herhangi bir aykırılık saptamamış, iptal kararı vermemiştir.

<sup>33</sup> Judgment of the Court (Third Chamber), 14 April 2005, C-110/03. Kingdom of Belgium v Commission of the European Communities, *European Court Reports* 2005, I-2829-2860.

<sup>34</sup> Judgment of the Court (Second Chamber) of 4 May 2016, Republic of Poland v European Parliament and Council of the European Union, Case C-358/14, ECLI:EU:C:2016:323. Yönerge, AB üye devletlerce imzalanmış olan 21 Mayıs 2003 tarihli Tütün Ürünlerinin Kontrolü Hakkında Dünya Sağlık Örgütü Çerçeve Konvansiyonu'na uyumlu olarak, Parlamento ve Konseye iç pazarın işleyişini kolaylaştırmak amacıyla üye devletlerin yasa ve fiillerinin yakınlaştırılmasına yönelik yasama yetkisi veren ABİA md. 114'e (eski ATA md. 95) dayanmaktadır. Subsidiarite üzerinden bu yönergeye ilişkin olarak ayrıca, özel hukuk kişilerinin İngiltere Sağlık Bakanlığı'na açtığı davalara ilişkin İngiliz İdari Mahkemesi'ne verilen ön kararlar da mevcuttur. Bkz. Judgment of the Court (Second Chamber) of 4 May 2016, Pillbox 38 (UK) Limited, trading as Totally Wicked v Secretary of State for Health, Case C-477/14, ECLI:EU:C:2016:324; Judgment of the Court (Second Chamber) of 4 May 2016, Philip Morris Brands SARL and Others v Secretary of State for Health, Case C-547/14, ECLI:EU:C:2016:325.

<sup>35</sup> C-358/14, para.23-70.

<sup>36</sup> C-358/14, para.80-104.

<sup>37</sup> C-358/14, para.111-126.

<sup>38</sup> İlk içeriksel denetim, Tütün Ürünlerinin Üretimi, Sunumu ve Satışına İlişkin Tüzük (2001/37/EC) ile ilgili olarak 2002 yılında hükme varılan ön karar davasında

## SUBSİDİARİTE İLKESİNİN İŞLEYİŞİNE İLİŞKİN SORUNLAR

Kavramın dayandığı yetki sınırlarının muğlak olması, onu temel olarak siyasi yorum çerçevesinde bırakmaktadır. Birlik tasarruf alanının genişleme eğilimi ve ABAD'ın yetkisini kısıtlı kullanması da, kurucu antlaşmalarda açık şekilde ortaya konan subsidiarite ilkesinin işleyişi hakkında sorunlara yol açmaktadır.

### Yetki Sınırlarının Muğlak Olması

Gerek Birlik amaçları, gerekse bu amaçlar doğrultusunda kullanılacak münhasır yetkiler - özellikle zaman içinde değişebileceği için - açık ve net biçimde ifade edilmemektedir. Kurucu antlaşmalarda iç pazar, temel özgürlükler ve ortak politikadaki münhasır yetki, diğer yetki alanlarına müdahale edebilecek kadar geniş tutulmuştur (De Burca, 1999: 12-16). Komisyon da, münhasır yetkilerin sınırlarının entegrasyon süreci ilerledikçe değişeceğini öngörmüştür (Chalmers ve Szyszczak, 1998: 222).

Nitekim zaman içindeki gelişmeler, Birlik ve üye devletlerin yetki alanlarını değiştirmiştir. Nice Antlaşmasına gelindiğinde 21 tane konu, yetki alanı olarak tanımlanmamış ve üye devlet - Birlik arasındaki yetki dağılımı belirlenmemiş olmakla birlikte, "Topluluk faaliyetleri" olarak sıralanmıştır.<sup>39</sup> Lizbon Antlaşması ile birlikte bu konular, ABİA 3, 4 ve 6. maddelerinde yetki alanlarına göre sınıflandırılarak belirtilmiştir.<sup>40</sup> Buna göre Birlik münhasır yetkileri şunlardır: "gümrük birliği, iç pazarın işleyişi için gerekli olan rekabet koşullarının kurulması, ulusal para birimi euro olan Üye Devletler için para politikası, ortak balıkçılık politikası altında deniz biyolojik hayatının korunması, ve ortak ticaret politikası" (ABİA, md. 3.1). "İç pazar, özellikleri bu Antlaşma'da belirtilen sosyal politika, ekonomik, sosyal ve sınırlar-arası uyumlaşma, deniz biyolojik hayatının korunması dışında kalan tarım ve balıkçılık, çevre, tüketicinin korunması, ulaşım, trans-Avrupa ağları, enerji, özgürlük, güvenlik ve adalet alanı, ile özellikleri bu antlaşmada belirtilen toplumsal sağlık konularında ortak güvenlik kaygıları" konularında ise Birlik ve üye devletler arasında yetki paylaşımı söz konusudur (ABİA md. 4.2). Bu yetkilere ek olarak, aynı maddenin 3. fıkrasında araştırma, teknolojik gelişim ve uzay konularında, 4. fıkrasında ise kalkınma işbirliği ve insani yardım konularında üye devlet yetkilerini ortadan kaldırmayacak biçimde: "Birlik bazlı programlar düzenlenebileceği" belirtilmektedir. Üye devletlerin münhasır yetki alanları içine giren ekonomik ve istihdam politikalarında Birliğe koordinasyon görevi verilmiş, ortak dış politika ve güvenlik politikasında da Birlik seviyesinde kararlaştırılan ortak tutumlara uyum teşvik edilmiştir. Ayrıca: "...insan sağlığının korunması, endüstri,

gerçekleştirilmiştir: Judgment of the Court of 10 December 2002, The Queen v Secretary of State for Health, ex parte British American Tobacco (Investments) Ltd and Imperial Tobacco Ltd., C-491/01, I-11453. (Moens ve Trone, 2015: 74-75).

<sup>39</sup> C 325, md. 3.1.

<sup>40</sup> Bu alanlar ve yetki ayrımları kabul edilmeyen Anayasa Kuran Antlaşma'da da oldukça benzerdir. Bkz. C 310.

*kültür, turizm, eğitim, gençlik, spor ve mesleki eğitim, sivil korunma ve idari işbirliği*” konularında Birliğe “*destekleyici, koordine edici ve tamamlayıcı faaliyetler*” düzenleme yetkisi verilmiştir (md. 6).

Bu kadar değişken olan Birlik yetkileri, aynı zamanda net tanımlardan uzak, genel kavramlar olarak ifade edilmiştir. Bu nedenle yetkiler aslen, ancak Birlik tasarrufları ve bunlara ilişkin içtihat geliştikçe belirginleşmektedir.

### **Birlik Tasarruf Alanının Genişleme Eğilimi**

Kurucu antlaşmalarda belirtilen yetkilerin zaman içinde sayıca artması ve genel ifadelerle belirtilmesi, Birlik tasarruf alanının genişlemesine izin vermektedir. Ancak bunun ötesinde, Birlik tasarruf alanı sadece mevcut yetkilerin kullanımıyla da genişleme eğiliminde olup, içtihat ile desteklenmiştir.

Birlik münhasır yetkileri, paylaşılan yetkileri ve hatta üye devletlerin münhasır yetkilerini kapsayacak düzenlemelere gerekçe olabilmektedir. Bazı tasarruflar, Birlik münhasır yetkisine dayanmakla birlikte, üye devletin geleneksel olarak egemenliğini koruduğu alanlara etki edebilmektedir. Örneğin medya hakkındaki bir düzenleme, hem iç pazarın bir unsuru olarak Birlik münhasır yetkisi alanında, hem de kültür ile ilgili olmasından dolayı üye devletlerin münhasır yetkisi alanında yer almasından dolayı birlik içinde uzun tartışmalara konu olmuştur. (De Burca, 1999: 21) Geçmişte Komisyonun Birlik münhasır yetkisine giren alanlarda yer alan tasarruflarına, şart koşulmadığı halde subsidiarite açısından gerekçe verdiği görülmüştür. (De Burca, 1999: 16-17) Bu durum, Komisyonun Birlik tasarruflarını güçlü kılma çabası olarak değerlendirilebilir.

ABAD içtihadı da, Birlik yetki sınırlarının genişlemesinden yana gelişmiştir. ABAD, münhasır yetki alanında yapılan bir tasarrufun, üye devletlere başka konularda da etki edebileceğini kabul etmekle birlikte, bunu tasarrufun iptali için yeterli bir neden olarak kabul etmemiştir<sup>41</sup>. (De Burca, 1999: 29-30) Üstelik bir alan Topluluğun münhasır yetkisi dışında bile olsa, bir alanda bir kez düzenleme yapılır ise, Birlik hukukunun üstünlüğü ilkesi uyarınca artık o konu Birlik yetki alanına girmekte, Birlik o alanda üye devletlerin yerini almaktadır (De Burca, 1999: 30-31; Hartley, 1994: 162; Tekinalp vd., 2000: 91). Birlik ile üye devletler arasında paylaşılan yetkiler için “yarışan yetki” kavramının da kullanılması bu yüzdendir. Subsidiarite, üye devletlerce bu eğilime karşı egemenliklerini koruma kaygısı ile antlaşmalara eklenmiştir. Öte yandan, Birlik tasarruf alanının genişlemesi, yasama prosedüründe subsidiarite gerekçelendirmesini bir biçimde yaparak - sonuçta ABAD aslen usulü değerlendirmektedir - devam etmektedir. Bu durumda subsidiaritenin hedefi olan merkezileşmeden kaçınmak zorlaşmaktadır.

Merkezileşmeden kaçınmanın zorlaşması esasen, demokratik ve idari subsidiarite arasındaki gerilimden kaynaklanmaktadır. Kurucu antlaşmaların giriş

<sup>41</sup> Örnek olarak Casagrande (C-9/74) ve Reina (C-65/81) davaları gösterilmektedir. (De Burca, 1999: 29-30)

kısımlarına genel bir ilke olarak getirilen demokratik subsidiarite, karar ve hizmetlerin sadece ulus-üstü düzeyden ulusal düzeye değil, giderek yerel düzeye yakınlaşmasını ifade eder. Bu açıdan “aşağıdan yukarı” bir idare yaklaşımını yansıtmaktadır. (Bozkurt ve Özcan, 2001: 9; Yıldırım, 2014: 133-134; Zeyrekli ve Ekizceleroğlu, 2007: 40) Demokratik subsidiaritenin antlaşma metinlerinde genel ifadelerle yer alması, subsidiariteye aykırılığı ispatlamayı zorlaştıran bir faktördür. Öte yandan, ABA 5. maddede yer alan ve ilgili Protokol ile demokratik subsidiariteden daha ayrıntılı bir şekilde ifade edilen idari subsidiarite, merkezi yönetimin yetki kullanımını kısıtlarken, aslen merkezi yönetimi esas almaktadır. Literatürde “yukarıdan aşağı” olarak tabir edilen bu subsidiarite yaklaşımı, merkezi yönetim odaklıdır. Bu durum, merkezi yönetimin, gerekçelendirebildiği ölçüde merkezileşmeyi artırmasına olanak vermektedir. Nitekim Komisyon, Birlik seviyesindeki hukuki düzenlemelerin bireylere hizmet niteliğini vurgulayarak, subsidiarite ilkesini AB yetkileri lehine yorumlamıştır. (Bozkurt ve Özcan, 2001:9-10; Cavlak, 2017: 140; Zeyrekli ve Ekizceleroğlu, 2007: 40-41)

#### **ABAD’ın Yetkisini Kısıtlı Kullanması**

Subsidiaritenin uygulanmasında ekonomik ve siyasi ölçütlerin göz önüne alınması gerekmektedir. ABAD ise ancak hukuki inceleme yapabilmektedir. Örneğin İngiliz Lordlar Kamarasının Avrupa Toplulukları Komitesi, bir tasarrufun subsidiarite ilkesine uygun olup olmadığı konusunda verilecek bir kararın hiçbir zaman objektif olamayacağını, ayrıca zaman içinde değişken olduğunu belirterek ABAD’ın bu konuda yorum yapmasının kuruma olan güvenin azalmasına ve Birlik hukukunda belirsizliğe yol açacağını ifade etmiştir (Chalmers ve Szyszczak, 1998: 230).

Subsidiaritenin Birlik hukukuna girişinde Alman anayasa hukuku örnek alındığına göre, buradaki uygulamaya bakmak bir fikir verebilir. Alman Anayasa Mahkemesi, subsidiarite kavramını kullanan 72. madde ile ilgili bir davada, kriterlere uyulup uyulmadığını incelemeyi reddetmiştir (Tekinalp vd., 2000: 99-100). Amerika Birleşik Devletleri’nde *Supreme Court*, Almanya’da olduğu gibi, federal ve yerel otoriteler arasındaki güç dağılımı çatışmalarında sınırların belirlenmesi çok zor olduğu için yorum yapmamayı tercih etmektedir. (Chalmers ve Szyszczak, 1998: 230).

ABAD’ın genel yaklaşımı, Birlik organlarının takdir yetkisine giren alanlarda yorum yapmaktan yana olmuştur (Tekinalp vd., 2000: 100). Uygulanması ve denetimi Birlik organları tarafından halihazırda gerçekleştirilen subsidiarite ilkesinin, temelde siyasi/subjektif bir konu olmasından dolayı, ABAD’ın içerikten çok, biçim üzerinde yorum yapması beklenmektedir. İctihadın gösterdiği de, ABAD’ın tasarrufun hangi seviyede yapılacağına karar vermekten ziyade, tasarrufun prensip kapsamına girip girmediği ile usul yönünden uygunluğunu incelemekte olduğudur. (Tekinalp vd., 2000: 100, Chalmers ve Szyszczak, 1998: 230; Evans, 2013: 72) Diğer bir deyişle ABAD, subsidiarite üzerine yargı denetimi yetkisini, federal devletlerde görüldüğüne benzer şekilde, oldukça sınırlı şekilde

kullanmıştır. (Metin ve Altan, 2011: 139-140) ABAD'ın bu yaklaşımında, kurucu antlaşmalar ve ilgili protokolün dilinde "hukuki açıklık ve kesinlik" olmaması, önemli bir etken olarak görülmektedir (Metin ve Altan, 2011: 145).

Subsidiarite ilkesinin gözetilmesinde, ilgili tasarrufun yasalaşma sürecinde ispat yükümlülüğü Birlik organlarının üzerinde iken, yargı sürecinde iddia makamı dezavantajlı bir konumdan başlamaktadır. ABA 5. madde üzerinden uygunsuzluk iddiasında bulunacak taraf, tasarrufun hedeflerini belirlemek ve bu hedeflerin ulusal düzeyde daha iyi sağlanacağını kanıtlamak zorundadır. Yetkilerin muğlak oluşu gibi bir sorun burada da mevcuttur. Birlik tasarruflarının genellikle birden fazla hedefi olur, bunların hepsinin de subsidiaritenin konusu olması olağan değildir. Bu hedeflerden bir tanesi bile Birlik düzeyinde daha iyi gerçekleştirilecekse ABAD'ın eğilimi, iddiayı geçersiz kabul etmek yönündedir. (Hartley, 1994: 163; Evans, 2013: 72-73) Nitekim, bu çalışma için tespit edilen son iptal davasında ABAD, sağlık ve iç pazarın işleyişini kolaylaştırma amaçlarının birbirine bağlı hedefler olduğunu belirterek, bu yaklaşımını yinelemiştir.<sup>42</sup>

## SONUÇ

Siyasi ve idari bir ilke olarak kurucu antlaşmalarda yer alan ve Birliğin hukuk yaratması esnasında gözetilecek bir kavram olan subsidiarite, uygulanması hakkında hazırlanan ayrıntılı Konsey kararları ve protokollere, nasıl yerine getirildiğine dair yıllık Komisyon raporlarına ve ABAD içtihadına rağmen, halen tartışmalı bir konudur. Bunu temel sebebi, bir yandan sürekli genişleme eğiliminde olan Birlik yetkilerinin kısıtlanması amacıyla kavramı ortaya atan üye devletlerin, öte yandan bu tür yetkilerin artmasını gerektiren bir entegrasyon sürecini de kabul etmiş olmasıdır.

Kurucu antlaşmaların tarihsel sürecinde Birliğe verilen yetki alanının giderek genişlediği görülmektedir. Bu yetkilerin muğlak olması, Birlik tasarruflarının sadece münhasır değil, her tür yetki alanında genişleme eğilimi göstermesi ve ABAD içtihadının şekli ve içeriksel olarak Birlik tasarruflarından yana ilerlemesi, subsidiaritenin yargı denetimi yoluyla uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

Üye devletler ve üye devletleri aracılığıyla ulusal parlamentolar, AB tüzük ve yönergelerinin subsidiarite ilkesine uygunluğunu asıl olarak şeklen sağlayabilmektedir. Yine de kavramın usul alanındaki gücünü hafifsememek gerekir. Subsidiarite, destekleyici ilkeler ile birlikte, özellikle de Subsidiarite ve Oransallık İlkelerinin Uygulanışı Hakkında Protokolün yürürlüğe girmesinden itibaren, devlet ve halklara Birlik tasarruflarının içeriğinde etkili bir *ex ante* denetim kriteri haline gelmiştir.

---

<sup>42</sup> C-358/14, para. 118.



**KAYNAKÇA**

Barber, N. W. (2005). The limited modesty of subsidiarity. *European Law Journal*, 11( 3): 308-325.

Bermann, G. A. (1994). Taking subsidiarity seriously: federalism in the European Community and the United States. *Columbia Law Review*, 94(2): 331-456.

Bosnich, D. A. (1996). The principle of subsidiarity. *Religion and Liberty*, 6(4). <http://www.acton.org/pub/religion-liberty/volume-6-number-4/principle-subsidiarity>, (20.10.2016)

Bozkurt, E. ve Özcan, M. (2001). Subsidiarite (ikincilik ilkesi) ve Avrupa Birliği bütünleşme sürecine etkisi üzerine bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1): 1-21.

Cavlak, H. (2017). Subsidiarite (yerellik) ilkesi ve Avrupa Birliği çevre politikası. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11): 134-145.

Chalmers, D. ve Szyszczak, E. M. (1998). *European union law volume one: law and EU government*. Aldershot: Ashgate Publishing.

Constantin, S. (2008). Rethinking subsidiarity and the balance of powers in the EU in light of the Lisbon Treaty and beyond. *Croatian Yearbook of European Law and Policy*, 4: 151-177.

Craig, P. (2012). Subsidiarity: a political and legal analysis. *Journal of Common Market Studies*, 50(1): 72-87.

Dashwood, A. (2004). Relationship between member states and the European Union/European Community. *Common Market Law Review*, 41(2): 355-381.

De Burca, G. (1999). Reappraising subsidiarity's significance after Amsterdam. *Harvard Jean Monnet Working Paper*, 7/99. <https://jeanmonnetprogram.org/archive/papers/99/990701.html>, (29.12.2017)

Evans, M. (2013). The principle of subsidiarity in European Union law: some comparisons with Catholic social teaching. *Solidarity: The Journal of Catholic Social Thought and Secular Ethics*, 3(1): 60-77.

Güneş, A. M. (2014). Avrupa Birliği'nde subsidiarite ilkesinin uygulanmasının ulusal parlamentolar tarafından denetlenmesi. *Legal Hukuk Dergisi*, 141: 37-62.

Hartley, T. C. (1994). *Foundations of European Community law: an introduction to the constitutional and administrative law of the European Community*. Oxford: Clarendon Press.

Henkel, C. (2002). The allocation of powers in the European Union: a closer look at the principle of subsidiarity. *Berkeley Journal of International Law*, 20(2): 359-386.

Horspool, M.(1998). *European Union law*. London: Butterworths.

Kiiver, P. (2008). The Treaty of Lisbon, the national parliaments and the principle of subsidiarity. *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 15: 77-83.

Metin, Y. ve Altan, Y. (2011). Lizbon Antlaşması sonrasında subsidiarite ilkesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3): 131-147.

Moens, G. A. ve Trone, J. (2015). The principle of subsidiarity in EU judicial and legislative practice: panacea or placebo?. *Journal of Legislation*, 41(1): 65-102.

Teasdale, A. (1993). Subsidiarity in post-Maastricht Europe. *The Political Quarterly*, 64(2): 187-197.

Tekinalp, G., Tekinalp, Ü. ve diğerleri (2000). *Avrupa Birliği Hukuku*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..

Van Kersbergen, K. ve Verbeek, B. (1994). The politics of subsidiarity in the European Union. *Journal of Common Market Studies*, 32(2): 215-236.

Weinberger, L. D. (2014). The relationship between sphere sovereignty and subsidiarity. İçinde M. Evans ve A. Zimmermann, (Der.) *Global perspectives on subsidiarity: an overview*: 49-63. Dordrecht: Springer.

Yıldırım, A. (2014). Yerellik ilkesi ve Türkiye’de uygulanabilirliği üzerine bir değerlendirme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5): 130-140.

Zeyrekli, S. ve Ekizceleroğlu, R. (2007). Avrupa Birliği bağlamında hizmette yerellik (subsidiarite) ilkesi ve ilkenin Türkiye açısından ele alınışı. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 16(3): 29-48.



Yayın Geliş Tarihi: 15.12.2016  
Yayına Kabul Tarihi: 21.07.2017  
Online Yayın Tarihi: 06.04.2018  
http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.277951

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 19, Sayı: 3, Yıl: 2017, Sayfa: 373-402  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ SÜRECİNDE EKONOMİDEKİ YENİ KAVRAMLAR VE YAKLAŞIMLAR

Meltem UCAL\*  
Nazan AN\*\*  
Levent KURNAZ\*\*\*

### Öz

*İklim değişikliği günümüzde tüm dünya üzerinde etkili olmakla birlikte özellikle gelişmekte olan ülkelerde bölgesel bazda daha önemli etkilere sahip, gelecekte de ekosistem hizmetleri aracılığıyla insanlığı ciddi şekilde tehdit etme potansiyeli bulunan küresel bir sorundur. İklim değişikliğine büyük ölçüde insan aktivitelerinin yol açtığı düşünüldüğünde, iklim değişikliğinde ekonomik aktivitelerin rolünün tartışılmaz olduğu açıktır. Küresel nüfus artışına bağlı olarak ekonomik aktivitelerde de artış yaşanacağı ifade edilmektedir. Özellikle büyüme odaklı ekonomilerde ekonomik büyümenin sağlanması yönünde gerçekleştirilen ve nüfus artışıyla birlikte daha da artacağı düşünülen ekonomik aktivitelere bağlı fosil yakıt tüketimi ve arazi kullanımı değişikliği sonucu atmosferdeki sera gazı konsantrasyonu artmaktadır ve gelecek birkaç on yılda çok daha artması beklenmektedir. Ekonomik büyümenin istikrarlı bir şekilde devam ettirilebilmesi paralelinde doğal kaynakların sürdürülebilirliğinin sağlanması da büyük önem taşımaktadır. Ekonomik büyümenin hız kesmeden devam edeceğini varsaydığımızda çevresel sınırlamaların varlığını da dikkate almamız ve kaynakları sürdürülebilir hale getirmemiz gerekmektedir. Sürdürülebilir bir kaynak kullanımı da ancak kaynak kullanımının ekonomik büyümeden ayrıştırılması yoluyla mümkün görünmektedir ve bu kavram küresel kaynak akışı paralelinde dikkat edilmesi gereken bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmamız bu temel üzerine kurulmuştur. Makale, ayrıklaştırmanın önemini vurgulamakta ve ayrıklaştırmayı her yönüyle ele almaktadır. Ayrıklaştırmanın nasıl ölçüldüğü ve ayrıklaştırma sürecinin nasıl izlenmesi gerektiği incelenerek, ayrıklaştırma açısından gelişmiş ülke ve gelişmekte olan ülke farklılıkları ve iklim değişikliği kapsamında ayrıklaştırma süreci değerlendirilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Ayrıklaştırma, Ekonomik Büyüme, İklim Değişikliği.*

\* Prof. Dr., Kadir Has Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Ekonomi Bölümü, msengun@khas.edu.tr

\*\*M.A, Boğaziçi Üniversitesi, Çevre Bilimleri Enstitüsü, Çevre Bilimleri Bölümü, nazan.an@boun.edu.tr

\*\*\*Prof. Dr., Boğaziçi Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Fizik Bölümü, levent.kurnaz@boun.edu.tr

## NEW TERMS AND APPROACHES IN ECONOMY IN THE PROCESS OF CLIMATE CHANGE

### *Abstract*

*Climate change is a currently global issue having more significant impacts on a regional basis particularly in developing countries, with serious potential threats on humankind through the ecosystem services in the future. Considering climate change is presumably caused by human activity, it is clear that the role of economic activity is undisputed. It is stated that there will be experienced an increase in the economic activities due to global population growth. In particular growth-oriented economies, atmospheric greenhouse gas level has been increased as a result of fossil fuel consumption and landuse change due to the economic activities carried out to ensure economic growth and it is expected more for several decades. Along with the continued economic growth in a stable manner, to ensure the sustainability of natural resources has the utmost importance. In other words, assuming that economic growth will continue unabated, we need to consider the environmental constraints and we need to make the resources sustainable.*

*Sustainable resource use can also be possible through the decoupling of resource use from economic growth and this concept has been emerging as a concept that should be considered in the line of global resource flow. . This study is established on this basis. The article highlights the importance of decoupling and discusses in every aspect. The difference between developing and developed countries in terms of decoupling and decoupling process in the scope of climate change is evaluated by examining how to measure of decoupling and how it should be monitored.*

**Keywords:** *Decoupling, Economic Growth, Climate Change.*

### **GİRİŞ**

Uzun dönem projeksiyonlarında elde edilen sonuçlara göre (IPCC, 2013), iklim değişikliğine bağlı aşırı hava olaylarının şiddeti ve yoğunluğunda yaşanması muhtemel artışlar iklim değişikliğinin sonuçları açısından çok net bilgiler vermektedir. Bu artışlara bağlı oluşacak çevresel tahribatın ekosistem hizmetleri<sup>1</sup> üzerinde ciddi riskler meydana getirmesi ve bu durumdan temel yaşamsal faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin etkilenmesi beklenmektedir. İklim değişikliğine bağlı doğal etkilere ek olarak ekonomik aktivite kaynaklı çeşitli tarımsal uygulamalarla birlikte arazi kullanım değişikliğine sebep olan tarımsal arazilerin bozulması ve çölleşme gibi çevresel tahribatlar ile su kirliliği sonucu bazı bölge nüfusu için güvenli su kaynaklarına erişimin zorlaşması yaşamsal temel ihtiyaçların karşılanmasında büyük bir tehdit oluşturmakta, doğanın korunması açısından kaynakların kullanım dengesini bozmakta ve doğanın taşıma kapasitesinin aşılmasına sebep olmaktadır. Öngörülen bu durum, dünyamızın yaşanabilir

<sup>1</sup> Ekosistemlerdeki organizmalar, toprak, su ve besin maddeleri gibi canlı ve cansız bileşenler arasındaki etkileşimler sayesinde yaşam için gerekli olan temel ihtiyaçların karşılanması, örneğin bir ekosistem hizmeti olarak balıkların büyüüp çoğalması ve insanoğluna besin maddesi olarak sunulması.

özelliğinde azalma olacağı anlamına gelmektedir ki bu da çok da uzak olmayan bir gelecekte insanlığı çok daha zor günlerin beklediğinin bir göstergesidir. Tüm bu sonuçların iklim değişikliğinin etkilerine karşı kırılgan olduğu düşünülen ülkelerde çok daha büyük riskleri beraberinde getirmesi ve büyük çapta bir nüfusu etkilemesi beklenmektedir. Gelecek projeksiyonlarında, ekonomik kalkınmayla birlikte taşıma kapasitesinin aşılmasının geleceğimiz açısından taşıdığı riskler önemle vurgulanmakta ve durumun önceliği gözler önüne serilmektedir. Bu nedenle

“Ayrıklaştırma (decoupling)” kavramı, son kırk yılda önemi katlanarak artan bir kavram haline gelmiştir. Burada önemli olan küresel kaynak akışının, iklim değişikliği sorunu ya da ekosistem hizmetlerinin rolü gibi çevresel etkiler ile ne şekilde ilişkili olduğunun çok iyi anlaşılmasıdır. Kaynak tüketiminden sağlanan insan refahının ve yeşil ekonominin tam merkezinde yer alması ayrıklaştırmayı çok daha önemli hale getirmektedir (UNEP, 2011). Ayrıklaştırma kavramını günümüze taşıyan faktör hızla aşılabilir taşıma kapasitesinin artık artan talebi karşılayamayacak hale gelmiş olmasıdır. Ayrıklaştırmayı başarması için öncelikle çok iyi anlaşılması ve sonrasında bütünsel hareket edilmesi bir başka deyişle uygun politikaların belirlenmesiyle küresel düzeyde, ulusal ve yerel düzeyde eylem planlanması gerekmektedir.

Düşük karbon ekonomisine geçiş sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için en önemli uluslararası argümanlardan biridir. Birleşmiş Milletler tarafından Brezilya'nın Rio de Janeiro şehrinde 1992 yılında çok taraflı ve çok uluslu organizasyonlar, bireyler ve hükümetlerin katılımıyla bağlayıcılığı olmayan gönüllü eylem planı olarak gerçekleştirilen Rio Zirvesi (Rio Summit) ya da Dünya Zirvesi (World Summit) olarak da adlandırılan ve 1992 yılını takiben 1997 (Rio+5), 2002 (Rio+10) ve son olarak 2012 yılında gerçekleştirilen sürdürülebilir kalkınma konulu Rio+20 konferansında sürdürülebilir kalkınma kapsamında sosyo-ekonomik boyut ve buna bağlı kaynak kullanımına temel amaç olarak geniş yer verilmiştir. Rio+20 de konuyla ilgili olarak özellikle vurgulanan, tüm ulusların iyiliği ve çıkarlarının korunması için acil olarak ülkelerin ulusal koşulları kapsamında, sınırlı kaynaklar üzerindeki insani etkinin ve dolayısıyla çevresel baskının azaltılması gerekliliğidir. Gelecekte sürdürülemez bir tüketim seviyesinin 2050'yle birlikte kaynak kullanımını en az üç katına çıkaracağı öngörülmekte ve bu durum bir ölçüde farklı bir yolla hareket edebilmeyi sağlamak için çok acil bir şekilde anahtar çözüm olarak ayrıklaştırma kavramını uluslararası platforma taşımaktadır (UNEP, 2011). Rio+20'de de belirtildiği üzere ulusal düzeyde belirlenen hareket planları ülkelerin sosyo-ekonomik koşulları göz önünde bulundurularak uluslararası seviyelere taşınabilmektedir. Bir başka deyişle, ülkelerin büyüklükleri, nüfus yoğunlukları, kaynak kullanım getirileri, enerji profilleri değişiklik gösterdiğinden ülkeler arası belirlenecek olan eylem planlarında da ayrıklaştırma ölçümleri farklı kategorilere göre dikkate alınmaktadır. Burada vurgulanmak istenen gelişmiş ülke ve gelişmekte olan ülkeler ayrıklaştırmayı uygulaması açısından birbirinden ayrı değerlendirilmektedirler. Örneğin; iklim değişikliğine karşı kırılgan ülkeler çevresel tahribatın yüksek olduğu ülkeler sınıfında yer almaktadırlar (IPCC, 2013). İklim

değişikliğine bağlı ortaya çıkan aşırı iklim olaylarının en çok bu ülkeleri etkileyecek olması nedeniyle de kırılgan ülkelerde kaynak kullanım etkinliğinin sağlanamadığı ve kaynak kullanım ile ekonomik etkinliklerin birbirinden ayrıştırılmadığı yapılan çalışmalarla vurgulanmaktadır (OECD, 2002; Wang vd., 2013).

Küresel nüfusun 2050 yılında 9.2 milyara ulaşacağı öngörülmektedir (UN, 2007) Hızla artan dünya nüfusuyla birlikte, insani refahın sağlanması, günden güne iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, istikrarlı bir şekilde doğal kaynakların sürdürülebilirliğiyle doğrudan ilişkilidir. Günümüze kadar gerçekleştirilen küresel ekonomik büyüme, doğal kaynakların hızla kullanılması ile mümkün olmuştur. Ekonomik aktivitelere bağlı kaynakların artan bir eğilimle kullanılıyor olması kaynakların zamanla azalmasına sebep olmuştur ve yakın gelecekte de kaynak miktarının kritik seviyelere ulaşacağı öngörülmektedir. Madenlerin yeraltından çıkarılması/ayrıştırılması, üretim safhaları, tüketim safhaları gibi yaşam döngüleri gereği olumsuz çevresel etkiler ortaya çıkmakta ve bunlara bağlı oluşan çevresel tahribatlar ile insani refah için temel gereklilik olan ekosistem hizmetlerinin işlerliği bozularak gelecek açısından büyük risk oluşmaktadır (UNEP, 2011). Ayrıklaştırma kavramı birçok araştırma grubu ya da uluslararası kurum tarafından tanımlanmaktadır.

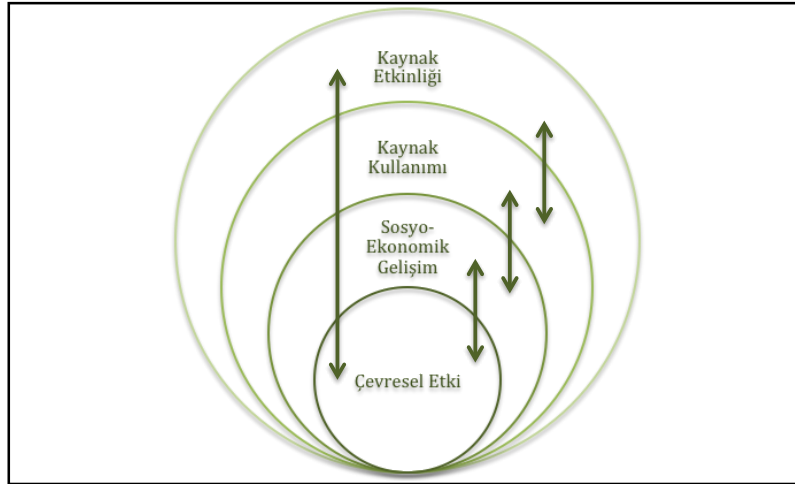
Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organization for Economic Co-operation and Development-OECD)'ne göre 'ayrıklaştırma' ekonomik mallar ile çevresel yıkımlar arasındaki bağlantının kırılması olarak tanımlanırken (OECD, 2002); diğer bir organizasyon olan Birleşmiş Milletler Çevre Programı (United Nations Environment Programme-UNEP)'na göre ekonomik büyümede kullanılan kaynakların miktarının azaltılması ve ekonomik kalkınmanın çevresel tahribattan ayrıştırılması olarak tanımlanmaktadır (UNEP, 2011). Kaynakların korunması için ekonomik büyümenin yavaşlatılması yönündeki söylemler, 1980'lerde giderek Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (World Commission on Environment and Development-WCED) tarafından başlatılan 'Ortak Geleceğimiz' raporunda savunulan sürdürülebilir kalkınma paradigması ile yer değiştirmiş ve ayrıklaştırma kavramı daha da önem kazanmıştır. Raporda ekonomik büyüme ve çevresel sürdürülebilirliğin uyumlu biçimde birlikte ele alınabileceği ifade edilmiştir. Rapor kapsamında 'canlandırıcı büyüme' kritik hedef olarak işaret edilmiş, ancak büyümenin biçiminin değiştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (WCED, 1987).

Avrupa Birliği için hazırlanan bir çalışmada ise 'ayrıklaştırma' kavramı büyüyen bir ekonomide doğal kaynakların kullanımı sonrası ortaya çıkan olumsuz etkilerin azaltılması olarak tanımlanmaktadır (Mudgal vd., 2010). Ayrıca daha birçok uluslararası organizasyon sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasına yönelik politik stratejilerinin yer aldığı raporlarda ayrıklaştırma kavramına oldukça geniş yer vermektedir (EC, 2011; BIO Intelligence Service, 2012). Avrupa Komisyonu'nun 'Doğal Kaynakların Sürdürülebilir Kullanımı Üzerine Tematik Strateji' başlıklı raporunda, ayrıklaştırma bir parametrenin diğerinden ayrıştırılması olarak tanımlanmış ve iki tip parametre ilişkisinin altı çizilmiştir. Bunlardan bir tanesi

ekonomik büyüme ve kaynak kullanımı, diğeri ise ekonomik büyüme ve çevresel etkiler ilişkisidir. Raporda ayrıca ayrıklaştırmanın dereceleri göreceli ve mutlak olarak tanımlanmıştır. Rapora göre, kaynak girdisinin mutlak miktarı artmaya devam ederken, ekonomik büyüme kaynak kullanım miktarından ve kaynak kullanım miktarına bağlı çevre üzerinde oluşan baskıdan daha hızlı gerçekleşiyorsa, göreceli (relative decoupling), mutlak kaynak girdisi aynı kalıyor ya da azalırken, ekonomik büyüme kaynak kullanım miktarından ve kaynak kullanım miktarına bağlı çevre üzerinde oluşan baskıdan daha hızlı gerçekleşiyorsa mutlak (absolute decoupling) ayrıklaştırma ortaya çıkmaktadır (EC, 2003).

Tüm bu tanımlamalar dikkate alındığında, ayrıklaştırma (decoupling) kısaca, ekonomik büyüme devam ederken çevrenin bu büyümeden marjinal olarak zarar görmemesi olarak ifade edilebilir. Bir başka deyişle minimum kaynak kullanarak maksimum üretim sağlama ya da aynı miktardaki kaynak ile daha fazla üretmek olarak düşünülebilir. Yani üretim yapıldıkça ve ekonomik büyüme devam ettikçe, çevreye marjinal olarak zarar vermeye devam etmemiş ya da daha az zarar vermiş oluyoruz diyebiliriz. Bu ayrıklaştırma ekonomik ayrıklaştırma olarak ifade edilip göreceli ve mutlak olmak üzere iki kategoride değerlendirilmektedir. Şekil 1'de kaynak kullanımı ile çevresel etki arasındaki ilişki ile kaynak etkinliği arasındaki etkileşim gösterilmektedir. Buna göre, kaynak etkinliğinin sağlanmasının çevresel etki ile ilişkili olduğu gözlenmekte ve bu ilişki kaynak etkinliğinin kaynak kullanımını etkilemesi, kaynak kullanımının sosyo-ekonomik gelişme üzerindeki etkisi ile çevresel etkinin derecesinin etkilenmesi şeklinde ifade edilmektedir.

**Şekil 1:** Kaynak Kullanımı ve Çevresel Etki İlişkisi



Ayrıklaştırma kategorilerini biraz açıklayarak daha anlaşılır hale getirelim. Göreceli ayrıklaştırma (relative decoupling), her bir birim ekonomik çıktıya karşılık çevresel tahribattaki marjinal azalmayı ifade eder. Bir başka deyişle, gayri safi yurtiçi hasıladaki (GSYH) her bir birim artışa karşılık, her bir birim ekonomik çıktıyı



sağlamak için kullanılan kaynakların üzerindeki baskı tamamen ortadan kalkmamakta göreceli olarak azalmaktadır (Jackson, 2009). Yani aslında, GSYH ile birlikte kaynak kullanım baskısı da artmaya devam etmekte, ancak baskının artışı GSYH'ın artışından daha yavaş olmaktadır. Uygulama açısından biraz daha açıklamaya çalışırsak; üretimde kullanılan kaynakların maliyeti ve üretici sermayesi üretimin girdilerini oluşturmaktadır. Üreticilerin amacı ise bu girdilerin ve üretim aşamalarının maliyetine bağlı olarak karlılıklarını maksimize etmektir. Karlılıklarını da ancak verimliliklerini artırarak maliyetlerini düşürme yoluyla maksimize edebilirler. Yani üretimde kullandıkları hammaddeyi azaltarak, daha az ham maddeyle daha çok üretim yapabilirler. Bu, uygulama da göreceli ayrıklaştırmanın gerçekleştirilebileceğine kanıttır. Jackson (2009) çalışmasında, kaynak verimliliği hızının en az her bir birim ekonomik çıktının artış hızı kadar olması gerektiğini vurgulamaktadır. Jackson (2009)'a göre bu durum bir zorunluluktur ve mutlak ayrıklaştırmayı gerektirir, aksi takdirde kaynaklar üzerindeki baskı ekonomik büyüme devam ettikçe artarak devam edecektir.

Gelişmiş ülkeler açısından göreceli ayrıklaştırmayı gerçekleştirmek daha mümkün görünmektedir ve ABD ile Avrupa ülkelerinde bu konuda gerçekleşmiş uygulamalar bulunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde, büyüme odaklı ekonomilerin varlığıyla talebin ve dolayısıyla üretimin artmasına bağlı ekonomik aktiviteleri sürdürme zorunluluğu nedeni ile göreceli ayrıklaştırma başarılması zor bir uygulama olmaya devam etmektedir.

OECD ülkelerinde toplam ekonomi düzeyinde, 1990-1999 periyodunda, CO<sub>2</sub> salımları (ithal ürünler kaynaklı CO<sub>2</sub> salımı hariç) ekonomik büyümeden göreceli ayrıklaştırmaya işaret etmekte, bir başka deyişle GSYH büyümesi ile karşılaştırıldığında mutlak salımlar GSYH'ya göre daha düşük bir oranda artmaktadır. Bu göreceli ayrıklaştırmanın başarıldığına dair önemli bir gelişme olarak nitelendirilmektedir (OECD, 2002). Ancak ithal ürünler kaynaklı CO<sub>2</sub> salımlarının dahil edilmemesi bu konuyu tartışmaya açık hale getirmektedir. Çünkü bu durum üretimi diğer ülkede yaptıran ülkeler için hedefsel avantaj, üretimi yapan ülkeler için ise ciddi bir dezavantaj oluşturmaktadır ve küresel olarak azaltım sağlamamaktadır.

Mutlak ayrıklaştırmada (absolute decoupling) ise bu durum daha belirgindir ve ekolojik yoğunluk (ecological intensity) mutlak olarak azalmakta yani daha az kaynakla daha çok üretim yapılmakta ya da aynı miktardaki kaynakla daha fazla üretim yapılmaktadır. Bir başka deyişle GSYH'da sağlanan her bir birim artış, kaynak kullanım üzerindeki baskıyı belirgin şekilde azaltma yönünde gerçekleşmektedir. Fakat büyüme odaklı ekonomilerin varlığı, küresel anlamda mutlak ayrıklaştırmayı gerçekleşmesi zorlaşan bir düşünce haline getirmektedir.

Göreceli ve mutlak ayrıklaştırmayı birbirinden ayırmak önemlidir. Göreceli ayrıklaştırma, belirli bir dönem periyodu için çevresel etkilerin büyüme oranı GSYH'nin büyüme oranından daha düşük gerçekleştiğinde oluşur, mutlak ayrıklaştırma da ise kaynak sürdürülebilirliği için önemli olan mutlak çevresel

etkinin azalıp azalmadığıdır ve burada temel endişe çevresel yük ve çevre üzerinde oluşan strestir. Ekonominin çevre üzerindeki baskısını azaltmanın çevresel açıdan kolay yolu ekonomik büyümeyi durdurarak küçülmeye (degrowth) geçmektir. Ancak mutlak ayrıklaştırma GSYH artarken bunun çevreye olan etkisinin azalmasını gerektirmektedir. Bu küçülmeye oranla teknik açıdan daha zorlu bir çabayı gerektirir. Ayrıklaştırma kavramlarının farklı ülkeler ve bölgeler için teoriksel ve metodolojik olarak genelleştirilmesine yönelik ilk çalışma Tapio (2005) tarafından yapılmış sonrasında Finel ve Tapio (2012) tarafından yapılan çalışma ile metodoloji geliştirilmiştir. Tapio (2005) ile birlikte Vehmas vd. (2003) bölgesel seviyede ekonomik büyümeden kaynaklanan kirleticilerin ayrıklaştırılması üzerine çalışmışlardır. Uygulamada ayrıklaştırma kavramının üstünlüğü, ekonominin ana görüşleri çerçevesinde çevresel konuları çözümleyen çevresel ekonominin baskın olması olarak ifade edilmektedir (Hussen, 2000; Venkatachalam, 2007). Ayrıklaştırma, yine benzer şekilde ekolojik modernleşme teorisi kapsamında ekonomik rasyonellikten vazgeçmeden ekonomik büyüme kaynaklı çevresel sorunları çözmek için önleyici teknolojik yeniliği teşvik etmek amacıyla gerçekleştirilen bir reform olarak tanımlanmaktadır (Spaargaren ve Mol, 1992; Spaargaren, 2000). Takip eden yıllarda Zhang (2000), Vehmas vd. (2003) ve Giorgetti (2007) ayrıklaştırma çalışması olarak ekonomik büyüme ve CO<sub>2</sub> salımları arasındaki ilişkiyi değerlendirmişlerdir. Bithas ve Kalimeris (2013) yine ayrıklaştırma kapsamında ekonomik büyüme ile enerji tüketimi arasındaki ilişkiyi; Diakoulaki ve Mandaraka (2007) ve Li (2011) ekonomik büyümenin sebep olduğu diğer çevresel etkileri incelemişlerdir. McKinnon (2007) ve Sorrell vd. (2012) tarafından İngiltere için ekonomik büyüme trendi ile karayolu taşımacılığı enerji kullanımı arasındaki ilişki incelenmiş ve ayrıklaştırmanın önemi vurgulanmıştır. Ekonomik büyüme ve deniz aşırı taşıma arasındaki ilişki, mal ve hizmetlerin üretim ve tüketim taşımacılığı alt başlığında Ballingall vd. (2003) tarafından Yeni Zelanda örneğinde araştırılmıştır. Ekonomik büyüme ile atık üretimi arasındaki ilişki de ayrıklaştırma kapsamında Sjöström ve Östblom (2010) tarafından kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir. Hatzigeorgiou vd. (2011) ise belirli bir ekonomik aktiviteye bağlı enerji tüketimi ve CO<sub>2</sub> salımları üzerinde çalışmış ve aralarındaki ilişki üzerinde durmuştur. Azar vd. (2002) tarafından ayrıklaştırma kapsamında enerji yoğunluğunun geçmiş ve gelecek trendi değerlendirilmiş ve çalışmada birçok ülkede yoğunlukta azalma gözlenmiş ancak toplam enerji tüketiminde azalma olmadığı ifade edilmiştir. Van der Voet vd. (2004, 2005) ve Van Caneghem vd. (2010) yaptıkları çalışmalarda ekonomik ayrıklaştırmaya bağlı olarak ekonomik ve sosyal refahın birbirinden ayrı düşünülmesi gerektiğini önemle vurgulamışlardır.

## **AYRIKLAŞTIRMA İZLEME SÜRECİ**

Ayrıklaştırma uygulamasının gerçekleştirilebilmesi ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için doğru bir izleme süreci gerekmektedir. İzleme sürecindeki ölçümler sırasında kaynak ve materyal kullanımına yoğunlaşmalı, çevresel mutlak limitler belirlenmeli, devam eden ekonomik büyümenin çevresel etkisi mutlak olarak

azaltılmalı ve tüm bunlar ulusal ve yerel seviyede yapılmalıdır. Ölçümlerin sağlıklı yapılabilmesi için zaman serisi şeklinde eğilim izlenmeli ve ilerleme için etkinlik maksimum düzeyde olmalıdır.

Daha önce yapılan birçok çalışmada, kişi başı GSYİH'ye düşen (DMC / kişi başı GSYH) Yurtiçi Materyal Tüketimi (YMT) (DMC-domestic material consumption) bir gösterge olarak ortaya konulmuştur. Ancak YMT ulusal ekonomi içinde tüketilen kaynakları doğrudan, çevresel baskıyı ise dolaylı olarak ölçen bir göstergedir. Çünkü, bir ekonomiye dahil olan her bir kg materyal eninde sonunda atık ya da salım olarak çıkmak zorundadır ve bunun mantığı bu şekilde oluşmaktadır (Van der Voet vd., 2005). Ancak önemli nokta şudur ki, doğadaki birçok materyal ve kaynak farklı çevresel etkilere sahiptir. Örneğin; 1 kg kumun çevresel etkisi 1 kg metalin ya da kömürün çevresel etkisiyle aynı değildir. Dolayısıyla Avrupa Komisyonu 2005 yılında yapmış olduğu çalışma da farklı materyal ve kaynakların ağırlık ve hacimlerinin de bu hesaplama da dikkate alınması gerektiğini belirtmiş ve YMT yerine Çevresel Ağırlıklı Materyal Tüketimi (ÇAMT) (EMC-Environmentally Weighted Material Consumption) diye adlandırdıkları yeni bir gösterge geliştirmiştir. Nihayetinde önemli olan tek başına bu materyallerin ya da kaynakların kullanımı değil, kaynakların çevresel baskısının doğru belirlenmesi ve çevresel etkilerin ekonomik büyümeden ayrıklaştırılmasıdır. Geliştirilen bu gösterge ile, çevresel etki ile materyal akışı üzerindeki bilgi birleştirilerek doğru ölçümlemenin yapılması hedeflenmiştir (Van der Voet vd., 2005).

## **KAVRAVRAMLARI TANIMA VE HESAPLAMA YÖNTEMİ**

Jackson (2009)'a göre ayrıklaştırma kavramı, ekonomik çıktıların aşamalı şekilde materyal kullanımına olan bağımlılığının azalması ve ekonomik büyümenin ekolojik limitleri zorlamadan devam etmesi olarak tanımlanmaktadır. Ehrlich ve Holdren, (1972) birlikte buldukları etki formülünde çevre üzerinde insan aktivitelerinin etkisini hesaplamışlardır. Formül, çevresel etkinin hesaplanması açısından önemli olarak değerlendirilmekte ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Formül basit şekilde, nüfus, refah ve teknoloji çarpılmak suretiyle çevresel etki hesaplanmaktadır ( $I=P*A*T$ ). Wang vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada, Lu vd. (2011)'nin Ehrlich ve Holdren (1972)'nin formülü farklı bir bakış açısıyla yeniden düzenlemiş oldukları belirtilmektedir.

Ehrlich ve Holdren (1972) formülü kaynak kullanım açısından etki hesabı yapmaktadır.

$$I = P * A * T \quad (1)$$

Burada; 'I' çevresel etki (impact), 'P' nüfus (population), 'A' refah (affluence) (GDP/kişi başı), 'T' teknoloji (her bir birim GDP'ye karşılık gelen teknolojik etki) olarak ifade edilmektedir.

Yukarıdaki denklemden de anlaşılacağı üzere, 2050 yılında dünya nüfusunun 9.2 milyara ulaşacağı öngörülüyorsa, nüfusta genel bir politika ile azalma söz konusu olamayacağı ve buna karşın ekonomik refah seviyesinin de artması gerektiği düşünüldüğünde, büyümenin çevre üzerindeki olumsuz etkisini azaltabilmenin tek yolu teknolojiyen faydalanmaktır. Diğer taraftan, mal ve hizmete dayalı yaşam standardında sağlanan artış, refah seviyesinin artışına önemli bir katkı sağlamadığı gibi daha fazla çevresel zarara neden olmaktadır (Fritz ve Koch, 2014). Bu sebeple, teknolojik gelişme olmaksızın direkt mal ve hizmete dayalı yaşam standardını arttırmaya yönelik bir büyüme, çevreye daha fazla zarar vermeye devam etmek anlamına gelmektedir.

Çevresel etki formülü (IPAT) ve “Çevresel Kuznets Eğrisi” (ÇKE) son yıllarda “ayrıklaştırma” kavramı ile birlikte analiz edilmektedir. ÇKE hipotez analizi ayrıklaştırmanın doğal uzantısı olarak tanımlanmaktadır.

Wang vd. (2013) çalışmasında belirtilen, Lu ve Mao (2003), Lu (2008) çalışmalarında Ehrlich ve Holdren (1972)’nin “Etki, nüfus, refah, teknoloji” formülü aşağıda belirtildiği şekilde yeniden düzenlemişlerdir;

$$I = G * T \quad (2)$$

Dönüştürülen formüle göre (nüfus) x (refah) çarpımı GSYH’yi temsil etmekte ve yeni tanımlamaya göre teknoloji ile GSYH’nin çarpımı da formülde çevresel etkiyi vermektedir. GSYH’nin büyümesi sırasında kaynak kullanım baskısını ve değişkenliğini belirlemek için denklemden iki değişken kullanılmaktadır. Bunlardan bir tanesi GSYH’nin büyüme oranı (g), diğeri her bir birim GSYH için kaynak kullanım oranındaki azalma (t) olarak belirlenmiştir. Bu değer her bir birim GSYH artışı için kaynak kullanım azaldıkça pozitif, arttıkça negatif olarak gözlenmektedir. Eğer her bir birim GSYH artışı esnasında kaynak kullanım sabit kalırsa bu kritik bir durum olarak değerlendirilmekte ve formül da ona göre düzenlenmektedir (Wang vd., 2013). Buradaki değerlendirme kriteri, t değerinin  $t_k$  ( $t_k$  kritik) değerinden büyük, küçük ya da bu değere eşit olması şeklindedir. Kısaca açıklamak gerekirse;  $t_k$  ile t değeri birbirine eşit olduğunda bu durum kaynak kullanımının sabit kaldığı;  $t_k$  büyük olduğunda ise kaynak kullanımının arttığı anlamına gelmektedir. ‘t’ değeri ‘ $t_k$ ’ ( $t/t_k$ ) ne bölündüğünde ise elde ettiğimiz değer bize ayrıklaştırma göstergesini vermektedir.

Kaynak kullanımı için ayrıklaştırma göstergesi;

$$D_i = \frac{t}{t_k} ; D_i: \text{ayrıklaştırma göstergesi (decoupling indicator)} \quad (3)$$

**Tablo 1:** Kaynak Kullanımın Ayırıklaştırma Göstergeleri ve Karşılık Gelen Ayırıklaştırma Derecesi

Ayırıklaştırma Dereceleri	Ayırıklaştırma Göstergeleri
Mutlak Ayırıklaştırma	$D_i \geq 1$
Göreceli Ayırıklaştırma	$0 < D_i < 1$
Ayırıklaştırma Yok	$D_i \leq 0$

Nihai formül (Wang vd. (2013) (Lu vd. (2011) tarafından geliştirilen))

$$D_i = \frac{t}{g} x(1+g) \quad (4)$$

Burada; Kaynak kullanımı ile GSYH arasındaki ayırıklaştırma derecesi Tablo 1’de görüldüğü gibi 3 temel sınıflandırmaya ayrılmaktadır.  $D_i$  ‘1’ değerine eşit olduğunda bu  $t = t_k$  olduğunu göstermekte ve kaynak kullanımın sabit kaldığı anlamına gelmekte ve mutlak ayırıklaştırmayı işaret etmektedir.  $D_i$  ‘1’ değerinden büyük olduğunda  $t > t_k$  olduğunu göstermekte ve kaynak kullanımın azaldığı anlamına gelmekte ve yine mutlak ayırıklaştırmayı işaret etmektedir.  $D_i$  ‘0’ ile ‘1’ değeri arasında olduğunda bu  $0 < t < t_k$  olduğunu göstermekte ve kaynak kullanımının arttığı anlamına gelmekte ancak artış oranının GSYH büyüme oranından ( $g$ ) daha düşük olduğunu ifade etmekte ve göreceli ayırıklaştırmayı işaret etmektedir.  $D_i$  ‘0’ a eşit ya da ‘0’ dan küçük olduğunda ise sırasıyla kaynak kullanımı GSYH ile aynı oranda ya da GSYH’tan daha hızlı oranda artmakta olduğunu göstermekte ve bu durumda herhangi bir ayırıklaştırmanın söz konusu olmadığını işaret etmektedir (Wang vd., 2013).

**Tablo 2:** Çevresel Etki Denklemleri

Denklem	Gösterge Tanımı	Kaynak
$I=P*A*T$	I (Çevresel Etki) P(Nüfus) A(Refah) T(Teknoloji)	Ehrlich ve Holdren (1972)
$G=P*A$ $I=G*T$	G(GSYH) I (Çevresel Etki) T(Teknoloji)	Lu and Mao (2003)

Ayırıklaştırma göstergeleri, ülkeler arası performansı değerlendirmek için karşılaştırıldığında, her ülke farklı ulusal koşullara, ekonomik ve sosyal performansa sahip olduğu için çevresel performansları da farklılık göstermektedir. Tablo 3 ve Tablo 4’ te ayırıklaştırma göstergeleri detaylı şekilde yer almaktadır.

**Tablo 3:** Kaynak Kullanım Kategorisine Göre İki Düzeyli Ayırıklaştırma Gösterge Sınıflandırması

Kaynak Kullanım Kategorisi	Gösterge	Alt Gösterge
Materyal Kullanımı	Birleştirilmiş materyal kullanımı	<input type="checkbox"/> Ana materyal gruplarına göre materyal kullanımı <input type="checkbox"/> Ekonomik aktivitelere göre materyal kullanımı <input type="checkbox"/> Materyallerin geri dönüşümü <input type="checkbox"/> Atık üretimi
	Birleştirilmiş materyal kullanımının çevresel etkileri	<input type="checkbox"/> Kategorilendirilmiş çevresel etkiler (örn; kaynak tüketimi, çürüme vs.)
Enerji Kullanımı	Birleştirilmiş enerji kullanımı	<input type="checkbox"/> Yakıt tipine göre enerji kullanımı <input type="checkbox"/> Kaynağına göre enerji kullanımı (ekonomik aktiviteler kaynaklı)
İklim Değişikliği	Birleştirilmiş sera gazı salımları	<input type="checkbox"/> Kaynağına göre sera gazı salımları (ekonomik aktiviteler kaynaklı) <input type="checkbox"/> Sera gazlarına göre salımlar (CO <sub>2</sub> , CH <sub>4</sub> , NH <sub>3</sub> vs.)
Su Kullanımı	Birleştirilmiş su kullanımı	<input type="checkbox"/> Su kaynağına göre su kullanımı (mavi, yeşil vs.) <input type="checkbox"/> Kaynağına göre su kullanımı (ekonomik aktiviteler kaynaklı)
	Birleştirilmiş su kıtlığı	<input type="checkbox"/> Bölgelere göre su kıtlığı
Arazi Kullanımı	Birleştirilmiş arazi kullanımı	<input type="checkbox"/> Toprak tipine göre arazi kullanımı <input type="checkbox"/> Arazi dönüşüm ve arazi örtüsü değişimleri
	Birleştirilmiş arazi kullanım etkileri	<input type="checkbox"/> Toprak göstergeleri (karbon içeriği vs.) <input type="checkbox"/> Besin dengeleri (N, P) <input type="checkbox"/> Ekosistem kalite göstergeleri

**Kaynak:** (OECD, 2002'den yararlanılarak düzenlenmiştir)

Kaynak kullanımı ve kaynak etkinliği için gerekli olan genelleştirilmiş temel göstergeler Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 4:** Kaynak Kullanımı ve Kaynak Etkinliği Genelleştirilmiş Temel Göstergeler

Kaynak Kategorisi	Gösterge
Materyal	Yurt içi materyal tüketimi (YMT)(mutlak-kişi başı)
	Ham madde tüketimi (HMT) (mutlak-kişi başı)
	Çevre ağırlıklı tüketim (ÇAT)
	Kaynak yaşam döngüsü indikatörleri
	Biyokütleli ürün tüketimi (BÜT) (mutlak-kişi başı)
	Kentsel katı atık ve tehlikeli atık üretimi (KKA ve TAÜ)
Enerji	Kaynağına göre toplam enerji tüketimi (TET)
Seragazi salımı	Üretim bazlı sera gazı salımları (SEÜ)(mutlak-kişi başı)
	Tüketim bazlı sera gazı salımları (SET)(mutlak-kişi başı)(karbon ayak izi)
Su	Su kullanım indeksi
	Su tüketimi (su ayak izi)
Arazi	Gerçek arazi talebi
	Arazideki net büyüme
	Arazi kullanım yoğunluğu ve ekosistem kalite göstergeleri
Toprak	Toprak karbon içeriği, besin dengesi (N, P)
	Toprak kayması

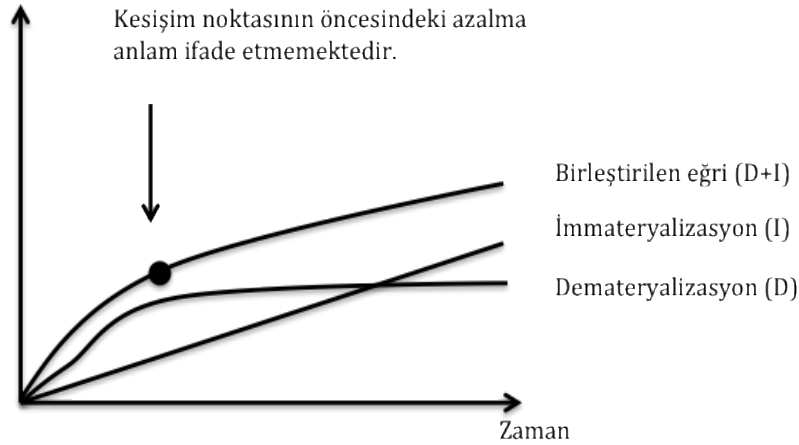
**Kaynak:** (OECD, 2002'den yararlanılarak düzenlenmiştir)

## DEMATERİYALİZASYON ve İMMATERİYALİZASYON KAVRAMLARININ TANIMLANMASI

Materyal kullanımının azaltılmasının iki farklı yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi üretimin demateryalizasyonu diğeri ise tüketimin immateryalizasyonudur. Ayrıklaştırma uygulamalarının iyi anlaşılabilmesi için bu iki kavramın ve tam olarak hangi noktalarda farklılaştıklarının da iyi anlaşılması gerekir. Demateryalizasyon kısaca arz tarafında materyal kullanımının azaltılması, immateryalizasyon ise talebe bağlı tüketim tarafında materyal kullanımının azaltılmasını ifade etmektedir. Burada önemli olan farklı potansiyellere sahip olan bu iki eylemin katkısız açıdan tanınması ve başarısızlık riskinin ortadan kaldırılmasıdır (Simmons, 2004).

**Şekil 2:** Demateryalizasyon ve İmmateryalizasyon Birleşim Eğrisi

Materyal kullanımında % azalma  
-Sürdürülebilirlik kazancı-



**Kaynak:** (Simmons, 2004'den yararlanılarak düzenlenmiştir)

Tipik demateryalizasyon (tipik S eğrisi) ve immateryalizasyon (lineer eğri) büyüme grafikleri Şekil 2'de görüldüğü gibi I ve D harfleriyle ifade edilen eğriler şeklindedir. Bu iki büyüme eğrisi birleştirildiğinde D+I ile gösterilen eğri ortaya çıkmaktadır. Burada önemli olan kesim noktasına kadar olan materyal kullanım azalışları herhangi bir anlam ifade etmemektedir (Simmons, 2004). Yani başka bir deyişle birleşim eğrisi kısa vadede çok anlamlı olmamakla birlikte orta ve uzun dönemde anlam kazanmaya başlamaktadır. Başlangıçta birleşim eğrisine demateryalizasyon hakim gibi görünse de orta ve uzun vadede bu hakimiyet immateryalizasyona geçmektedir. Birinin diğerinden daha iyi ya da daha kötü olduğunu söylemek yerine ikisinin birlikte daha kalıcı bir etki yarattığını söylemek daha gerçekçidir (Simmons, 2004). Ancak temelde iki yaklaşımdan benzer etkiler bekleniyor olmasına rağmen gerçekte ikisini bir bütünün parçaları olarak düşünmek doğru değildir. İkisinin de farklı ve süreklilik göstermeyen etkileri bulunmaktadır. Tüketimde immateryalizasyon üretimde demateryalizasyona göre çok daha fazla katkı sağlıyor olmasına rağmen immateryalizasyonun gereksiz olduğuna dair bir argüman bulunmaktadır (Simmons, 2004). Bu iki kavram birbirine sadece materyal kullanımının azaltılması açısından bağlantılı olup faydaları açısından tamamen farklılık göstermektedirler. Ancak şu da belirtilmelidir ki potansiyel katkılar değerlendirildiğinde immateryalizasyon nihayetinde demateryalizasyonun ikamesi haline gelecek gibi görünmektedir (Simmons, 2004).

Sürdürülebilirliğin temel problemi hızlı tüketilen sınırlı kaynaklar ve buna bağlı aşılın taşıma kapasitesidir. Çünkü hızlı tüketilen sınırlı kaynaklar üzerinde oluşan baskı çevresel strese sebep olarak ekosistem hizmetlerinin işlevliğini



bozmaktadır. Simmons (2004) raporunda belirtildiği üzere ekolojik açıdan sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması 4 temel uygulama içermektedir:

- Üretimde demateryalizasyon (üretim kaynaklı materyal kullanımının azaltılması),
- Tüketimde immateryalizasyon (tüketim kaynaklı materyal kullanımının azaltılması),
- Tüketici maliyetlerinin düşmesi ile ortaya çıkan tüketim artışının ortadan kalkması
- Uzun dönemde nüfus artışının kontrol altında tutulmasıdır.

Demateryalizasyon ile immateryalizasyon arasındaki hayati temel farklar Tablo 5’te verilmektedir.

**Tablo 5:** Demateryalizasyon ve immateryalizasyonun karakteristikleri

Demateryalizasyon	İmmateryalizasyon
Talep yönlü	Arz yönlü
Kısa dönem için fayda sağlar	Orta ve uzun dönemde fayda sağlar
% 100 başarıya ulaşamaz	% 100 başarılıdır (spesifik bir örnek için daha iyi geliştirilmiş bir çözümle ikamesi % 100’den fazla getiri sağlayabilir)

**Kaynak:** (Simmons, 2004’den yararlanılarak düzenlenmiştir)

Yani bir başka deyişle başlangıç olarak demateryalizasyon ve sonrasında immateryalizasyon hem arz hem talep açısından ayırıklaştırma kapsamında katkı sağlayıcı iki uygulama olarak önemle dikkate alınmaktadır.

## İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ ve AYRIKLAŞTIRMA

Nüfus projeksiyonları ve ekonomik büyüme birlikte ele alındığında, sera gazlarının süreklilikle artması kaçınılmazdır. Atmosferdeki sera gazı seviyesini belirli bir ppm (milyon başına parçacık) de sabitlemenin ve iklim değişikliğine dur demenin nasıl mümkün olacağı yönünde çeşitli projeksiyonlar yapılmaktadır. Projeksiyonlarda sunulan çözümlerde geliştirilen teknolojilerin tekrar doğal kaynaklar üzerinde baskı oluşturacağı ve çevresel tahribata sebep olacağı ifade edilmektedir. Teknolojik gelişme ve yenilikler, kullanılan doğal kaynakların başkalarıyla ikame edilmesini, kaynakların yeni formlarının keşfedilmesini, üretim maliyetlerinde azalma ve verimlilik artışı sağlamakta ancak diğer taraftan hangi teknolojilerin çevreye duyarlı olduğunu belirlemek de işi bir ölçüde zorlaştırmaktadır. Üretim aşamalarında ve sürecin geliştirilmesinde çevresel amaç ve sınırlamalar yeşil teknoloji çözümlerini dikkate almayı gerektirirken, bu noktada ‘‘yeşil’’ in ne olduğu çevresel problemlerin nasıl tanımlandığına bağlıdır. Çevresel problem değişirse çözüm de değişir. Burada 3 ayrı paradigmadan söz edilebilir. Eko-geliştirme, çevresel koruma ve kaynak yönetimi açısından yeşil teknolojilerin değerlendirilmesi ve buna göre çevreye duyarlı teknolojilerin seçilmesi

gerekmektedir. Her bir durumda da çevresel problem bir bütün olarak ya da sistem özelinde dikkate alınacak olursa uygulanacak teknoloji çevre üzerinde en az etkiyi oluşturacaktır (Weinberg, 1994). Bu nedenle yeni teknolojilerin çevre üzerinde yeni bir baskıya yol açmaması için çevresel probleme uygun yeşil teknolojik çözümün belirlenmesi gerekmektedir. Peki ne yapılmalıdır? Bu döngüyü kesmek için dikkate almamız gereken önemli konu şudur; hız kesmeden küresel olarak büyüyen bir ekonomi, artan nüfus baskısı karşısında kısa dönem için ekonomik refahı sağlıyor gibi görünse de aslında orta ve uzun vadede ekonomik refahı getirmeyecektir. Dolayısıyla, sürekli büyüyen değil istikrarlı bir ekonomi, istikrarlı bir nüfus ve çevresel probleme uygun teknolojik çözümün ve verimliliğin sağlanması, gelecek açısından kaynakların sürdürülebilirliğini sağlayacak ve küresel olarak sosyal, çevresel ve ekonomik refahı bir bütün olarak sunacaktır.

Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin sekizincisi 2030'la birlikte gelişmiş ülkelerin önderliğinde üretim ve tüketimde küresel kaynak etkinliğinin sağlanması ve ekonomik büyümenin çevresel tahribattan ayrıklaştırılması yönündedir (UN, 2015a). Ortalama küresel ısınma hedefinin 2 °C'nin altında tutulması gerekliliği sürdürülebilir bir üretim ve tüketimi gerektirmektedir. Bu durum ekonomik büyümeyle ilgili acil olarak bir sistem değişikliği ihtiyacının altını çizmektedir. Ancak, gerekli hızda bunun başarılması pek mümkün görünmemektedir.

Gerçek dünyada nüfusun azaltılması ya da ekonomik büyümenin durdurulması mümkün olmadığından ayrıklaştırmanın işe yaraması için teknolojinin etkin kullanılması ve uygun teknolojilerin geliştirilmesi yoluyla çevreye verilen zararın minimum seviyelere indirilmesi ya da tamamen ortadan kaldırılması gerekmektedir. Ancak iklim değişikliği açısından bakıldığında çevresel etkiye sebep olan bileşimin (I=PAT) içinde yer alan nüfus artışının azaltılması ve ekonomik büyümenin belirli bir oranda sabit tutulması ya da bir başka bakış açısıyla ekonomide küçülmeye gidilmesi gerekmektedir.

Bu durumda iklim değişikliği ve kaynak sürdürülebilirliği sorunlarının üstesinden gelebilmek için üretime dayalı kaynak tüketiminin küresel olarak ele alınması ve ülkeler arası ölçümlerin buna göre yapılması gerektiği söylenebilir. Çevresel etki değerlendirilirken görülen o ki yapılan en büyük yanlışlardan bir tanesi ulusal bazda GSYH'nin dikkate alınmasıdır. I=PAT formülünde 'A' ile ifade edilen refah değişkeni kişi başı ortalama tüketimi temsil etmektedir. Burada ölçümleme yapılırken GSYH'den faydalanılmaktadır. Kişi başı GSYH üretimi ölçtüğünden üretim arttıkça tüketimin arttığı varsayılmaktadır. Dolayısıyla her ülke için ayrı hesaplanan GSYH iklim değişikliği açısından ayrıklaştırmanın uygulanmasını mümkün kılmamaktadır. Çünkü iklim değişikliği ile mücadelede ayrıklaştırmanın uygulanabilmesi ancak uluslararası bir bütün olarak hareket edilebilmesi olgusuna bağlıdır. Ülkelerin ayrı ayrı ayrıklaştırma uygulamaları sonucu kaynak kullanımlarının marjinal olarak azaltılabilmesi iklim değişikliği açısından küresel mücadelede bir anlam ifade etmemektedir. Çünkü bir ülke kendi

kaynak kullanım yükünü bir başka ülkede yapmış olduğu üretimle o ülkeye yüklemekte ve kendi bireysel hedefini tutturmaya yönelik çalıştığını ifade etmektedir. Ancak diğer ülkede yapılan üretim iklim değişikliği ile mücadelede toplam karbon salımının azaltılmasını sağlamadığı gibi üretim maliyetlerinin daha düşük olması nedeniyle de daha büyük bir karbon salım yükü getirmektedir. Bu nedenle gelişmiş olan ülkelerde olduğu gibi gelişmekte olan büyüme odaklı ekonomilerde de acilen her bir birim ekonomik çıktıya karşılık sera gazı salımlarında birimsel azalışın gerçekleştirilmesi ve bunun kararlılıkla sürdürülmesi gerekmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi buradaki temel nokta sera gazı salımlarında küresel artış yaşanmaması için gelişmekte olan ülkelerle gelişmiş ülkelerin azaltım konusunda ortak hareket etmeleridir. Eğer bahsedilen ortak hareket gerçekleşirse, bu durum aynı zamanda göreceli ayrıklaştırmanın küresel anlamda yaygınlaştırılması anlamına da gelmektedir. Küresel olarak azaltım sağlanamaması halinde ise ülkelerin bireysel olarak sağladıkları azaltımların olumlu etkisi ortadan kalkmakta ve gelecekte kaynakların sürdürülebilirliği ve yetebilirliği tehlikeye girmektedir.

Ayrıca iklim değişikliği açısından bakıldığında ayrıklaştırmayla birlikte yeşil büyüme (green growth) ve küçülme (degrowth) kavramları da dikkate alınmalıdır. Ayrıklaştırma kavramı yeşil ekonomi ve küçülme kavramları ile birlikte yer almaktadır. Küçülme kavramı, literatürde ekolojik ekonomiye dayanan ve tüketme kavramına karşı geliştirilmiş bir kavram ve uygulama olarak izlenmektedir. Bu kavram aynı zamanda temel bir ekonomik strateji olarak aşırı gelişmiş ülkelerde büyümenin sınırlandırılması kapsamında ortaya çıkmakta ve literatürde yerini almaktadır. Küçülme savunucularına göre ekonomik büyüme ile çevresel koruma birbiriyle çelişen iki kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü ekonomik büyüme devam ettikçe çevre de bundan etkilenmeye devam edecektir. Mevcut ekonomik büyümeyle küresel üretim ve tüketim seviyeleri her yıl yaklaşık % 40 oranında gezegenimizin biyokapasitesinin aşılmasına sebep olmaktadır (Global Footprint Network, 2016). Diğer bir deyişle, kontrolsüz ekonomik büyüme artık bir seçenek olmaktan çıkmış durumdadır. Özellikle gelişmiş ülkeler zaten fazlasıyla büyüyerek çevresel tahribata diğer bir deyişle ekolojik kapasitenin aşılmasına en çok katkı sağlayan ülke konumundadırlar ve Çin, Hindistan gibi ülkeler ise büyüme odaklı ekonomiler olarak halihazırda biyokapasitenin aşılmasına katkı sağlamaya ve küresel salım artışını tetiklemeye devam etmektedirler. Dolayısıyla küçülme savunucularına göre artık zorunlu olarak küçülmenin hedeflenmesi ve ona göre bir sistem geliştirilmesi gerekmektedir. Mevcut koşullar değerlendirildiğinde gerçek dünyada böyle bir şeyin çok da mümkün olmadığı ancak iklim değişikliği paralelinde bunun akla en yakın stratejilerden biri olduğu açıktır. Küresel ısınmanın 2 °C nin altında sınırlandırılması için GSYH'nın karbon yoğunluğunun yıllık %4-7 oranında azaltılması gerekmektedir. Ekonomik küçülmenin bunu %2 oranında azaltabileceği, ancak diğer kısım için acilen başka çözümler düşünülmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Hepburn ve Bowen, 2012). Küçülme endüstrileşmiş ülkelerde en azından yeni bir post-materyalist yaşam tarzı olarak düşünülebilir, ama burada da

sorun küçülmenin yoksul ülkelerde ya da büyüme odaklı ekonomilerde ne şekilde uygulanacağıdır.

Yeşil büyüme bir yanda ekonomik büyüme ve kalkınma devam ederken, toplumun refahını sağlayan kaynakların ve çevresel hizmetlerin sürdürülebilirliğinin korunmasını teşvik eder (OECD, 2002). UNEP ise yeşil ekonomiyi çevresel riskleri ve ekolojik kısıtları kayda değer oranda azaltarak sosyal eşitliği sağlayan ve insanlığın refahını geliştiren bir strateji olarak tanımlamaktadır. Yeşil ekonomiye geçiş için en önemli amacın "ekonomik büyüme ve yatırımlar arasındaki hasıla ve maliyet dengesini ortadan kaldırarak çevresel kalitenin ve sosyal kapsayıcılığın elde edilmesi olduğunu ifade etmektedir (UNEP, 2011). Küçülmeyi savunanlardan farklı olarak yeşil ekonomiyi savunanlara göre ekonomik büyüme ve çevrenin korunması birbirleriyle uyumlu olabilecek iki olgudur. Çünkü çevreyi koruyucu önlemler almak kısa ve uzun vadede ekonomik büyümeyi teşvik edebilmektedir.

Yeşil Büyüme keskin tanımlı bir kavram değildir ve ampirik olarak doğrulanamadığı için kesin bir çözüm olarak düşünülememektedir. Bu nedenle belki de daha basit bir çözüm olarak ekonomik çıktıyı azaltmak veya en azından büyümeyi yavaşlatmak daha doğru görünmektedir. Bu da bizi küçülmeye götürmektedir. Sonuç olarak her ikisi de çevre ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiye dikkat çekmekte ancak farklı getiri ve götürülerden bahsetmektedirler.

Nihayetinde nüfus artışı, her bir birimlik GSYH'daki artış ve salım artışı aynı trendle birbirini takip etmektedir (Edenhofer ve Jakob, 2012). Yani aslında yapılması gereken çok açıktır: nüfus artışının engellenmesi ve acil bir ekonomik sistem değişikliği. Ancak bu teoriden öte gerçek dünya için geçerli olabilir mi ve küresel bazda ekonomik olarak büyümeye devam ederken gezegenimizi hala koruyabilmemiz mümkün olacak mı? Çünkü küresel olarak 1 milyardan fazla insan aşırı yoksulluk çekmektedir ve ekonomik büyüme olmadan da yoksulluktan çıkış şansı oldukça azalmaktadır (UN, 2015b). Dünya Bankası'na göre 2012 yılında yaklaşık 900 milyon insan günlük 1.90 USD'den daha düşük bir gelirle, yaklaşık 2.1 milyar insan ise günlük 3.10 USD'den daha az bir gelirle yaşamak zorundadır (World Bank, 2016). Üzerinde çalışılması gereken aslında çözümün ne olduğu değil, çözümün gerçekçi olarak nasıl uygulanabileceğidir.

Bu nedenle, büyüme tek başına tercih edilmemeli, ekonomik büyümeyle birlikte çevresel sınırlar korunmalı ve sosyal refah geliştirilmelidir. Ancak doğrudan ekonomik büyümenin sınırlandırılması da yine tek başına çözüm sunmayabilir. Bunu yaparken toplumun ekonomik ve sosyal yapısına göre yeşil ekonomi ve küçülme kapsamında geliştirilmiş ve yenilenebilir teknolojiler tercih edilebilir ve sosyal refahın yeniden tanımlanması gerekebilir. Bu bağlamda, uluslararası düzeyde yapılan ampirik çalışmalar farklı iktisadi itici güçlerle (driving forces - teknoloji, nüfus, fikir hareketleri, siyasal değişimler ve gelişimler, teşvikler, sosyal farkındalıklar, sanayi ve tarım sektörü işbirliği ve gelir dağılımı) farklı çevresel etkiler arasındaki ayrıklaştırma üzerinde yapılan araştırmaları içermektedir.

### **Ekonomik Büyüme ve Enerji üretiminde Fosil Yakıt Kullanımı ve İklim Değişikliği Açısından Ayrıklaştırma**

Küresel kaynak akışı çok yüklü miktarda gerçekleşmekte ve çevreye çok ciddi zarar vermektedir. Bunun kontrol altına alınabilmesi belirli ölçüde mümkün görünmekte ancak sürdürülebilir politik değişiklikler ve uygulamalar gerektirmektedir.

Toplum refahını ekonomik aktiviteler sağlamakta ve ekonomik aktivitelerin gerçekleşmesi de kaynakların kullanımı sonucu olmaktadır. Kaynakların yüklü miktarda ve uygunsuz kullanılması da zaman içinde çevresel olarak geri dönülemez tahribata yol açmaktadır. Bu nedenle iki türlü ayrıklaştırma yapılması zorunludur. Bunlardan birincisi ekonomik aktivitelerin kaynak kullanımından ayrıklaştırılması, diğeri de kaynak kullanımının çevresel etkiden ayrıklaştırılması yönündedir. Bu ayrıklaştırmanın göreceli ya da mutlak olarak gerçekleştirilmesi başlangıç olarak ikinci sırada önem taşımakta, birinci sırada küresel olarak ne şekilde olursa olsun buna adım atılması gerekliliğidir (UNEP, 2011).

Kraussman vd. (2009)'e göre, 1990-2005 yılları arasında küresel GSYH artışı, dört kategoride ham madde (fosil enerji kaynakları, inşaat ve endüstride kullanılan mineraller, biyoyakıt) ihtiyacını karşılamak için yürütülen küresel madencilik faaliyetlerinden çok daha hızlı gerçekleşmiş, ve yine bu dönemde gelir artışı bu dört kategorinin metabolik hızlarından (her bir birim gelir artışına karşılık kaynak kullanım miktarı) daha hızlı olmuştur.

Ancak metabolik hızlar gelir artışıyla birlikte artmaya devam etmektedir. Bu da mutlak değil göreceli ayrıklaştırmanın varlığını göstermektedir (UNEP, 2011). Her yıl 60 milyar metrik ton materyal çıkarılmakta, bu materyaller elektrik üretimi ve taşımacılık başta olmak üzere çeşitli endüstrilerde fosil yakıt olarak kullanılmakta ve çıkarım oranları da her geçen gün artmaktadır. Bu kaynaklar insanoğlu tarafından bir ekonomik değer yaratmak amaçlı kasıtlı olarak çıkartılan ve işlenen doğal varlıklarımızdır (UNEP, 2011).

Bu kaynaklar bertaraf edilmeden ve geri dönüşüme ulaşmadan önce çıkarılmasıyla başlayan üretim ve tüketim safhalarını da içine alan yaşam döngüsünün tüm aşamaları arasında farklı maliyetler ve getiriler ile bir ayrıklaştırma uygulaması söz konusu olabilmektedir. Bu ayrıklaştırmanın yapılabilmesi ancak hükümet politikaları, uluslararası işbirliği ve tüketim alışkanlıklarının değiştirilmesi ile mümkün olabileceği gibi çok kolay gerçekleştirilemeyeceği bilinmektedir. Bu değişiklikler ancak kaynakların çıkarılması ve kullanımına yönelik ekonomik sistemde sosyal kalkınmanın ve çevresel iyileşmenin GSYH'den başka şekilde ele alınabileceği ekonomik yenilikler kadar sürdürülebilir odaklı yenilikler de dikkate alınarak gerçekleştirilebilir. Bu da küresel bir işbirliği anlamına gelmektedir.

Handrich vd. (2015) tarafından yapılan ayrıklaştırma çalışmasında, küresel olarak iklim değişikliği ile mücadelede ekonomik büyümenin fosil yakıtlara olan bağıllığının azaltılması ve buna bağlı sera gazı salımlarının daha düşük seviyelerde

gerçekleşmesi ciddi bir stratejik başarı olarak değerlendirilmektedir. Çalışmalarında, ekonomik büyümenin enerji tüketiminden zayıf ve güçlü olarak nasıl ayrıştırılacağı üzerinde durmuşlardır. Zayıf ayrıklaştırma, ekonomik büyümeyle birlikte mutlak enerji tüketiminin hala artması, yani enerji yoğunluğunda azalma (örneğin; birim GSYH başına düşen enerji tüketiminin azalması) olarak tanımlanırken; güçlü ayrıklaştırma ise ekonomik büyümeyle birlikte toplam enerji tüketiminde azalma olarak tanımlanmıştır.

Bundan başka, bu kavram sera gazı salımlarının ayrıklaştırılması, nükleer ve fosil enerji kullanımı gibi geleneksel enerji kullanımının ayrıklaştırılması içinde kullanılmaktadır. Geçtiğimiz on yılda, geleneksel enerji kullanım yoğunluğu sürekli olarak azalmasına rağmen toplam enerji kullanımındaki artışla birlikte ekonomik büyüme devam etmiştir. Bu bir zayıf ayrıklaştırma sürecidir ve daha etkin enerji verimliliği ile yenilenebilir enerji kullanımının yaygınlaştırılması sonucu daha kolay bir süreç haline getirilmiştir (Handrich vd., 2015).

Ayrıklaştırma açısından bakıldığında önümüzdeki bir kaç on yılın kaybedilmemesi yeni devreye alınacak elektrik kaynaklarının tamamen yenilenebilir olmasına bağlıdır. Çünkü elektrik üretiminde bir sisteme bağlı olmak en az 30 sene bu bağlılığın devam etmesi anlamına gelmektedir (EIA, 2011). Bu nedenle hem iklim değişikliği ile mücadelede hem de ayrıklaştırma süreci için böyle bir bağımlılık tamamen zarar verici olmaktadır.

Yenilenebilir enerji maliyetleri yenilikçi teknolojilerle günden güne düşmekte ve bu düşüş hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu durum geleceğe dair hem ekonomik büyüme ve hem de iklim değişikliğinin azaltılması konusunda umut vermektedir. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki rüzgar ve güneş enerjisi santrallerinin bu kadar yaygınlaşmış olması da gelecek açısından fosil yakıtlarla rekabet edilebilirliğe dair büyük bir fırsatın varlığını gözler önüne sermektedir.

2000'li yılların sonunda ortaya çıkan mali kriz sonrası Almanya, Avusturya, İngiltere gibi bazı çok gelişmiş ülkeler ekonomik büyüme konusunda yeni bir strateji uygulamaya başladılar. Uyguladıkları bu yeni strateji fosil yakıt kullanımını ve dolayısıyla salım azaltımını destekleyecek şekilde bir ekonomik büyümeye işaret ediyordu. Enerji tasarrufuyla birlikte yenilenebilir enerjiyi destekleyen teşvikler yardımıyla belirlenen iklim politikası başarılı oldu. Bu tür başarılı teşvik edici ve devlet desteğiyle gerçekleştirilen enerji politikaları ekonomik büyümenin bu şekilde gerçekleştirilebileceğine de kanıt niteliğindedir (Handrich vd., 2015).

Diğer örneklere bakacak olursak, Latin Amerika ülkelerindeki birçok şehir elektrik üretimini yenilenebilir kaynakların kullanımı ile gerçekleştirmektedir (Flavin vd., 2014). Bu ülkelerin içinde sadece Brezilya'nın tek başına elektrik üretimini tamamen yenilenebilir enerjiyle sağlayan 15 şehri bulunmaktadır. Yani bu şehirlerde elektrik üretimi için hiç fosil yakıt kullanılmamaktadır. Bu durum elektrik üretiminin fosil yakıtlardan ayrıklaştırılması açısından önemli bir göstergedir.

Ayrıca, Brezilya'nın elektrik üretiminde neredeyse fosil yakıt kullanılmayan başka şehirleri de bulunmaktadır. Yenilenebilir enerji kullanımında Latin ülkelerini Avrupa ülkeleri takip etmektedir. Amerika ve Avustralya ise bu konuda ciddi hedefler belirlemiş durumdadır. Yukarıda belirtildiği gibi yenilenebilir enerji maliyetlerinin günden güne düşüyor olması ülkeler açısından bu sürece geçişi hızlandırmaktadır. Yenilikçi teknolojilerle maliyetlerin daha da düşecek olması elektrik üretiminde fosil yakıtların yenilenebilir enerji ile daha da hızlı ikame edilebilirliğini sağlayacak gibi görünmektedir (Channell vd., 2015).

Küresel olarak ayrıklaştırmanın gerçekleşmesi ve yaygınlaştırılması en çok nelerin en hızlı ikame edilebileceğinin belirlenmesiyle mümkün görünmektedir. Elektrik üretiminde bu daha hızlı gerçekleşmekteyken taşımacılık açısından aynı şey söz konusu olmamaktadır. Taşımacılık sektöründeki büyümenin en önemli sera gazı olan CO<sub>2</sub> salımlarındaki artışa yapacağı olumsuz katkı düşünüldüğünde, ayrıklaştırma açısından üzerinde önemle durulması gereken sektörlerin başında taşımacılık gelmektedir.

#### **Taşımacılık ve İklim Değişikliği Açısından Ayrıklaştırma**

Taşımacılık sektöründe ayrıklaştırma uygulaması teoride anlaşılabilir olmakla birlikte uygulamanın küresel olarak gerçekleştirilebilmesi çok kolay görünmemektedir. Taşımacılık sektöründeki hacimsel büyümenin bir şekilde CO<sub>2</sub> salımlarından, CO<sub>2</sub> salımlarının da bir şekilde ekonomik büyümeden ayrıklaştırılması gerekmektedir. Küresel olarak düşünüldüğünde örneğin bütün araçların 20 sene içinde elektrikle çalışabilmesi mümkün görünebilir (Parkinson, 2016), ancak bu bütün coğrafyalar için çok mümkün olmayabilir, bu durumda daha etkin teknoloji kullanımı gerekebilir, örneğin çölde yol alan bir aracı şarj etme olasılığı olmadığından bu tür coğrafyalarda daha farklı çözümler düşünülmeli, biyoyakıt ya da hibrit araç kullanımı tercih edilmelidir. Bir başka örnek LPG kullanımı CO<sub>2</sub> salımını düşürmekte, ancak LPG'nin de petrol üretiminin yan ürünü olması gibi önemli bir dezavantajı bulunmaktadır.

Formüllerle matematiksel olarak ulaşım sektöründe ayrıklaştırmanın ölçülebilmesi için nasıl bir yol izlemek gerektiğine kısaca değinelim. Yukarıda bahsedildiği üzere, öncelikle taşımacılık hacmi için kilometre başına düşen yolcu sayısından ya da yük taşımacılığında kilometre başına düşen ton miktardan yola çıkılarak (Tapio, 2005) aşağıda belirtilen şekilde taşımacılıkta GSYH elastikiyetinin hesaplanması gerekir.

$$\text{Taşıma Hacmi GSYH Elastikiyeti} = \% \Delta \text{VOL} / \% \Delta \text{GDP} \quad (5)$$

Daha sonra taşımacılık hacminden CO<sub>2</sub> salımlarını ayırıklaştırabilmek için aşağıda belirtilen şekilde elastikiyet hesabının yapılması gerekmektedir. Yani bu adımda hesaplanan CO<sub>2</sub> salımlarının taşımacılık hacmi elastikiyetidir.

$$\text{CO}_2 \text{ Salımlarının Taşıma Hacmi Kapasitesi} = \% \Delta \text{CO}_2 / \% \Delta \text{VOL} \quad (6)$$

İki denklemden (5 ve 6) elde edilen elastikiyet:

$$\text{Ulaşımındaki CO}_2 \text{ Salımının GSYH Elastikiyeti} = \% \Delta \text{CO}_2 / \% \Delta \text{GDP} \quad (7)$$

Tapio (2005) makalesinde yukarıdaki eşitliklerin çalışmalarda ne şekilde ayırıklaştırılmayla ilişkilendirildiğine dair birkaç örnek yer almaktadır. Vehmas vd. (2003) tarafından yapılan çalışmada ayırıklaştırmanın değişik yönlerini açıklamada birtakım farklı anlayışlardan faydalanılmıştır. Örneğin; Eşitlik 5'te ayırıklaştırma immateryalizasyon, nitel büyüme ve yapısal değişim açısından tanımlanırken; Eşitlik 6'da demateryalizasyon, eko-verimlilik ve temel teknik gelişim olarak ifade edilmiştir. Eşitlik 7 ile ölçülen ayırıklaştırma ise yine başka bir yaklaşımla dekarbonizasyon, aradaki bağlantının koparılması (delinking) ve farklı faktör anlayışları yönünden değerlendirilmiştir (Vehmas vd., 2003). Bazen kopma ifadesi anlayışın mutlak tanımı göz ardı edilerek ayırıklaştırmanın geniş bir eşanlamlısı olarak da kullanılmaktadır (Vehmas vd., 2003).

### **Gübre Kullanımı ve Ayırıklaştırma**

Nüfus artışı, toplumun yeme içme alışkanlıkları, gelir açısından tarımsal ürünlerin enerji ürünleri ile ikamesi gibi konular tarımsal gübre kullanımını etkilemektedir. Tarımda organik (hayvan dışkısı) ve inorganik (sentetik) olmak üzere gübre kullanımı ürünün büyümesine katkı sağlamakla birlikte, ürün kalitesinin ve verimliliğinin artırılması amacıyla da yapılır. Doğal gübrenin (--hayvan dışkısı) akarsulara ya da denizlere doğrudan boşaltımı, gübrenin aşırı veya uygunsuz kullanımı sucul ortamlarda ötrofikasyona yol açarak alglere yönelik besin zenginleşmesine ve buna bağlı oksijen tükenmesine sebep olarak, biyoçeşitliliğin yok olmasına temel oluşturmaktadır. Ötrofikasyonun yanı sıra, yapılan projeksiyonlara göre 2050'yle birlikte fosfat rezervlerinin ciddi oranda azalacağı ve Avrupa Birliği üyesi ülkelerin fosfat açısından tamamen Fas'a bağımlı olacağı ifade edilmektedir (IGES, 2014). Tarımsal üretimde suni gübre dediğimiz azotlu gübrenin tercih edilmesinin sebebi doğal gübreyle oranla bitki büyümesine daha fazla katkı sağlıyor olmasıdır. Ancak azotlu gübre kullanıldığında bunun bir kısmı bitki tarafından emilmekte, emilmeyen kısım ise toprağa nüfus ederek yeraltı sularına karışmakta ve seragazi olarak (N<sub>2</sub>O) atmosfere ulaşmaktadır. Dolayısıyla tarımsal gübrenin ne kadar kullanılması gerektiği, aşırı ya da uygunsuz şekilde kullanılıp kullanılmadığı ekolojik denge açısından dikkate alınmalıdır. Çünkü doğal gübrenin uygunsuz ve fazla miktarda kullanımı sucul ekosisteme zarar vermekte, azotlu gübrenin uygunsuz ve fazla miktarda kullanımı ise atmosferdeki sera gazlarının



artmasına sebep olduğundan iklim değişikliği ile mücadelede olumsuz katkı sağlamaktadır.

Tahıl üretiminin arazi alanından ayrıklaştırılması uygulamasında tarımsal üretimin küresel olarak artışına karşın ticari gübre tüketiminde de artış gözlenmektedir. Bu artış üretimden çok daha hızlı oranda gerçekleşmektedir. Ekilen alan ortalama olarak aynı kalırken, tahıl üretiminde belirli bir oranda artış gözlenmekte, ancak bu artıştan çok daha fazlası azotlu gübre kullanımında gerçekleşmektedir (IGES, 2014). Bu artış ancak azotlu gübre kullanımının azaltılması yönünde uygulanacak politikalar ile desteklenir ve güçlendirilirse azaltılabilir gibi görünmektedir. Avrupa ülkelerinde bu tür uygulamalara rastlanmaktadır. Tarımsal üretimde mutlak ayrıklaştırmaya iyi bir örnek teşkil eden Danimarka'nın bu konuda neler yaptığına kısaca bir göz atalım. Danimarka'da azotlu gübre kullanımı ve doğal gübre kullanımı 1990-2011 yılları arasında toplamda %45 oranında azalmıştır. Bu durum Danimarka'da tarımsal üretimin gübre kullanımından mutlak ayrıklaştırılmış olmasına işaret etmektedir. Ancak hala bu azalmanın sürdürülebilir bir düzeyde olmadığı varsayılmaktadır. Danimarka'da bu azaltımın sağlanabilmesi ve bunun sürdürülebilir bir boyuta taşınması için çok çeşitli politik enstrümanlar bulunmakta ve bu enstrümanlar çok çeşitli eylem planları aracılığıyla uygulanmaktadır. Her bir eylem planı da nihayetinde rakamsal bir hedefe ulaşmaktadır (IGES, 2014).

Danimarka'da 1993 yılına kadar atık su arıtma tesislerinden fosfor sızıntısını %80, azot sızıntısını %50 oranında azaltmak için 1987 yılında Sucul Çevre İlk Eylem Planı kabul edildi. 1991 yılında bu hedefe ulaşamayacağı anlaşılınca tarımda sürdürülebilir kalkınma eylem planı ile desteklendi. Nihai amaç bu hedeflerin sürdürülebilir bir boyutta gerçekleştirilebilmesiydi ve bu doğrultuda yapılması gerekenlerden taviz verilmeden devam edildi. Daha sonra 1993 ve 1994 yıllarında çiftçilerin gübre kullanımını izlemek ve düzenlemek için yasal düzenlemeler getirildi. 1998 yılında bu çabalar tarımsal gübre kullanımı ve bitki örtüsü açısından daha da güçlendirilerek uygulanmaya başlandı. Belirlenen politik hedeflere ulaşılabilmesi için İkinci Sucul Çevre Eylem Planı ile çiftçilerin uyması gereken şartlar arttırıldı. Tüm bu yasal düzenlemelerle ticari azotlu gübre kullanımı %50 oranında azaltıldı ve doğal gübrenin daha uygun şekilde kullanılması sağlandı. 2004'te Üçüncü Sucul Çevre Eylem Planı ile fosfor ve azot sızıntısını daha da azaltmak için hedefler belirlendi ve tarımsal alanlarla sucul alanlar arasında fosfor sızıntısını önlemek için tampon bölgeler kurulması için teşvikler getirildi (IGES, 2014).

Aynı zamanda yem üzerine mineral fosfor vergisi ve arazi vergilerindeki azalmayla vergi gelirlerinin tarım sektörüne geri dönüşünü sağlayan bir uygulama getirildi. 2005'ten bu yana Danimarka'daki çiftçiler ayrıca bu yasalara uyum neticesinde Avrupa Birliği tarafından da desteklenmektedir. 2009'da kabul edilen Yeşil Büyüme Eylem Planı ile tarımsal kalkınma sağlanırken doğa ve çevre için daha iyi koşullar sağlama konusunda da uygulamalar başladı ve 2010-2012 ile birlikte fosfor ve azot sızıntısının azaltılmasında daha yüksek hedefler belirlendi. Görüldüğü

üzere tarımsal üretimden ticari azotlu gübre kullanımı mutlak olarak ayrıklaştırıldığı gibi çevresel tahribata engel olabilecek önlemler ve teşviklerle de sürdürülebilirliğin sağlanması konusunda Danimarka oldukça kararlı ve başarılı bir ülke konumundadır (IGES, 2014).

### **KÜRESEL MATERYAL KULLANIMI VE GELECEK SENARYOLARI (UNEP, 2011)**

Devam eden ekonomik büyümeyle birlikte kaynakların aşırı kullanımı ya da tüketilmesi sorununa ek olarak küresel iklim değişikliği sorununun gelecekteki arz ve talep dengesini etkileyecek olması nedeniyle gelecekteki materyal kullanımına yönelik geliştirilen senaryolar çevresel tahribat sorununun öngörülmesi ve tedbir alınmasına yönelik yapılmaktadır. Geçmişe yönelik kaynak kullanım baskısının özellikle ileri derecede endüstrileşmiş ülkeler tarafından oluşturulması ve bu durumun gelecek açısından kayma göstererek gelişmekte olan büyüme odaklı ekonomilere taşıyor olması en kritik noktalardan birini oluşturmaktadır. Geçmişte endüstrileşme sürecinde en çok küresel kaynağın gelişmiş ülkeler tarafından tüketilmiş olması gerçeği, yeni endüstrileşmeye çalışan ülkeler açısından aşırı kaynak kullanımının bir hak talebi şekline dönüşmesine sebep olmaktadır. Her ne kadar kaynak kullanım baskısının azaltılması sürecinde küresel olarak hareket edilmesi durumu söz konusu olsa da gelişmiş ülkelerin, gelişmekte olan ekonomilerin gelecekteki endüstrileşme sürecinde sorumluluğunu bir ölçüde üstlenmeleri ve geçmiş sorumlulukları yüzünden kaynak kullanımını azaltmaları gerekmektedir. Birçok Avrupa ülkesi ve Amerika'da göreceli ayrıklaştırma konusunda uygulamalar bulunmakta ancak bu uygulamaların daha da artırılarak devam etmesi gerekmektedir.

Söz konusu iki önemli faktör bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi nüfus artışı diğeri ise her bir birim GSYH'ye düşen kaynak kullanım miktarındaki artıştır (bu metabolik hızın tanımıdır). Metabolik hız ülkelere göre özellikle nüfus yoğunluğu ve gelişmişlik oranına göre 10 ya da daha fazla faktöre bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Dünya nüfusunun beşte birini oluşturan endüstrileşmiş ülkeler metabolik hızın dünya ortalamasının iki katını ve en yoksul gelişmekte olan ülkelerin ise dört ya da 5 katını oluşturmaktadır (UNEP, 2011).

Giljum vd. (2014) tarafından yapılan çalışmaya göre, küresel olarak materyallerin çıkarılması ve tüketilmesi 1980-2009 yılları arasında %94 oranında artış göstermiş, aynı zaman diliminde (satın alma gücü paritesinin sabit olduğu varsayılarak) küresel olarak GSYİH %145 artmıştır. Bu da materyal verimliliğinde, burada her bir birim materyal tüketimine karşılık gelen GSYH'den bahsedilmekte, %27'lik bir iyileşmeyi işaret etmekte ve ortalama olarak yaklaşık %1 oranında yıllık büyüme anlamına gelmektedir. Bu sonuca göre de yukarıda belirtildiği üzere göreceli ayrıklaştırmanın ne anlama geldiğini hatırlayacak olursak küresel ekonomi de geçtiğimiz bir kaç on yılda ekonomik büyüme göreceli olarak materyal çıkarımı

ve tüketiminden ayrılaştırılmış olmaktadır. Ancak küresel olarak göreceli ayrılaştırma başarılı olmuş olmasına rağmen 2000'den bu yana materyal tüketimi GSYH'yla paralel olarak artmaya devam etmiştir.

### ***Küresel kaynak kullanımı için gelecek senaryoları (UNEP, 2011)***

Bu senaryolar yaklaşık yarım metabolik hız gerektiren yoğun nüfuslu bölge ve ülkelerle seyrek nüfuslu olanların aynı yaşam standardına sahip olduklarını varsaymaktadır. Metabolik hız, kişi başı yıllık kaynak kullanımı ile ifade edilmektedir. Tüm senaryolar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin zaman içindeki kaynak kullanımı konusunda mutlaka belirli bir seviyede birbirine yaklaşacağını varsaymaktadır.

Senaryo 1 (business as usual-BAU-yani durum böyle devam ederse): Bu senaryoda bütün gelişmekte olan ülkeler farklı endüstrileşme modelini takip etmektedirler. Bazıları geleneksel batı endüstrileşme modelini takip ederken, bazı ülkeler ise ekonomik büyüme için farklı ekonomik model tercih etmektedirler.

Senaryo 2 (İlımlı daralma ve bir noktada birleşme): Bu senaryoda ülkeler geleneksel batı endüstrileşme modelinden ciddi sapma göstermekte ve ekonomik büyüme için Latin Amerika ekonomi modellerine yakın büyüme modellerini tercih etmektedirler.

Senaryo 3 (Sert daralma ve bir noktada birleşme): Bu senaryo ise sanayileşen gelişmekte olan ülkeler için, geleneksel batı sanayi modelinden çok radikal bir kopuşu öngörmektedir. Örneğin; Çin, Brezilya, Türkiye, Meksika, Hindistan, Güney Afrika gibi ülkeler ekonomik büyüme için geleneksel batı büyüme modelinden çok farklı büyüme modeli tercih etmektedirler. Senaryo yapılandırılırken aynı zamanda bu durumdan fayda sağlayan ya da yeterince yararlanamayanlar arasında bir çatışma olacağı varsayımını da içine almaktadır. Diğer bir deyişle günümüz söyleminde bu, kaynak savaşları olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca, model oluşturulurken fiziksel sınırlamaların olmadığı varsayılmıştır. Bu, temelde gerçekçi bir durum değildir ancak neredeyse bütün büyüme modellerinde benzer varsayımlar dikkate alınmaktadır .

## **SONUÇ**

Ayrılaştırmanın amaç ve hedefler kapsamında 4 temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan **birincisi** ulusal ekonomi seviyesinde uygulanmasıdır. **İkincisi** ana hedef doğrultusunda materyal ve kaynakların kullanımına yoğunlaşmasıdır. **Üçüncü** özelliği göreceli olması ancak mutlak limitlere karşı duyarlı olmasıdır. **Dördüncü** ve en önemli özelliği de nihai amacının devam eden bir ekonomik büyümenin çevresel etkisinin azaltılması olmasıdır (Van der Voet vd., 2005). Makalede bahsedilen tanımlamalar ve görüşler, radikal değişiklikler yapılmaksızın devam eden ekonomik büyümenin büyük bir hızla ekolojik tahribatı beraberinde getirdiğini açıkça vurgulamakta ve gelecek açısından doğal çevrenin

bozulmasının engellenmesi için ayrıklaştırmanın gerekliliğinin altını çizmektedir. Jackson (2009) çevresel limitleri kavramının ve ekonomik faaliyetlerimizi buna göre düzenlemenin gerekliliğinden bahsetmekte ve sürdürülebilir küresel bir ekonomik büyümenin ancak bu şekilde mümkün olacağını ifade etmektedir. Ayrıca Jackson (2009) ve Schneider vd. (2010) tarafından, sıfır büyüme hatta ekonomide bir küçülmeyi savunan düşünce ayrıklaştırma kapsamında ele alınmakta ve ekonomik büyümenin sürdürülebilme olasılığı değerlendirilmektedir.

Ayrıklaştırma her bir birim ekonomik aktivite için kaynak kullanım oranındaki azalmayı ifade ettiğinden sürdürülebilir kalkınma açısından bir gereklilik olarak nitelendirilmektedir. Yani aynı miktarda ekonomik çıktı için daha az materyal kullanımı, daha az enerji, su ve toprak kaynağının tüketilmesi anlamına gelmektedir. Etki ayrıklaştırması, ekonomik çıktı artarken, artan ekonomik çıktıların sebep olduğu çevresel etkilerin azaltılması olarak nitelendirilmektedir. Bir başka deyişle bu yöntem etkin kaynak kullanımına işaret eder. Ancak çevresel etkilerin azaltılması, kaynak kıtlığının ya da üretim maliyetlerinin azaltılması anlamına gelmemektedir, hatta onlarda artışa bile neden olabilir (UNEP, 2011). Ancak bu artışlara rağmen, ekonomik büyüme ve olumsuz çevresel etkilerin ayrıklaştırılması dünyanın birçok ülkesinde artık köklü biçimde çağdaş bir devlet sürdürülebilirlik politika hedefi olarak çok iyi bilinen ve mutlaka gerçekleştirilmesi gereken bir uygulamadır.

İklim değişikliği ile mücadele kapsamında yapılan sera gazı azaltım hedefleri öncelikli olarak ele alınması ve ivedilikle uygulamaya konması gereken bir konudur. Aksi takdirde atmosferdeki sera gazlarını belirli bir seviyede sabitlemek ve iklim değişikliğine dur demek pek mümkün olmayacaktır. Bunun mümkün olabilmesi için önümüzde iki yol mevcuttur: Bunlardan biri; hız kesmeden küresel olarak büyüyen bir ekonominin artan nüfus baskısı karşısında aslında ekonomik refahı getirmeyeceği düşünüldüğünde, sürekli büyüyen bir ekonomi yerine istikrarlı bir ekonomi ve nüfus büyümesinin sağlanmasıdır. Diğeri ise çevresel tahribatı önleyici yenilikçi ve verimli teknolojik çalışmalara hız verilmesidir. Ancak bu yolla gelecek açısından kaynakların sürdürülebilirliğinin sağlanması ve küresel olarak sosyal, çevresel ve ekonomik refahı bir bütün olarak elde etmek ve sürdürülebilir kalkınmayı başarmak ve yönetmek küresel olarak mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

Azar, C., Holmberg, J. and Karlsson, S. (2002). Decoupling—Past Trends and Prospects for the Future. *Report of Environmental Advisory Council*, Sweden.

Ballingall, J., Steel, D. and Briggs, P. (2003). Decoupling Economic Activity and Transport Growth: The State of Play in New Zealand. *The 26th Australasian Transport Research Forum*, 1-3 October, 2003, Wellington, New Zealand.

BIO Intelligence Service. (2012). Assessment of Resource Efficiency Indicators and Targets. Institute for Social Ecology and Sustainable Europe Research Institute. *Final Report Prepared for the European Commission*. DG Environment.

Bithas, K. and Kalimeris, P. (2013). Re-estimating the Decoupling Effect: Is There an Actual Transition Towards a Less Energy-intensive Economy?. *Energy*. 51:78-84.

Channell, J., Jansen, H. R., Curmi, E., Rahbari, E., Nguyen, P., Morse, E., and Kruger, T. (2015). *Energy Darwinism II: Why a Low Carbon Future Doesn't Have to Cost the Earth*. New York: Citigroup.

Diakoulaki, D. and Mandaraka, M. (2007). Decomposition Analysis for Assessing the Progress in Decoupling Industrial Growth from CO<sub>2</sub> Emissions in the EU Manufacturing Sector. *Energy Economics*, 29(4): 636-664.

EC. (2003). Towards a Thematic Strategy on the Sustainable Use of Natural Resources. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Brussels.

EC. (2011). Roadmap to a Resource Efficient Europe. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Region. Brussels.

Edenhofer, O. and Jakob, M. (2012). Growth, Degrowth, or Green Growth? In Search of a Better Paradigm. [https://www.pressestelle.tu-berlin.de/fileadmin/a70100710/Protokoll/Climate\\_Lecture/Edenhofer\\_Climate\\_Lecture\\_2012\\_01.pdf](https://www.pressestelle.tu-berlin.de/fileadmin/a70100710/Protokoll/Climate_Lecture/Edenhofer_Climate_Lecture_2012_01.pdf), (26.09.2016).

Ehrlich, P. and Holdren, J. (1972). A Bulletin Dialogue on the 'Closing Circle': Critique: One-Dimensional Ecology. *Bulletin of Atomic Scientists*, 28(5): 16-27.

EIA. (2011). "Age of Electric Power Generators Varies", <http://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=1830#>, (26.09.2016).

Finel, N. and Tapio, P. (2012). Decoupling Transport CO<sub>2</sub> from GDP. Turku: Finland Futures Research Centre, University of Turku.

Flavin, C., Gonzalez, M., Majano, A. M., Ochs, A., Da Rocha, M. and Tagwerker, P. (2014). Study on the Development of the Renewable Energy Market in Latin America and the Caribbean. *The IDB Working Paper*.

Fritz, M. and Koch, M. (2014). Potentials for Prosperity without Growth: Ecological Sustainability, Social Inclusion and the Quality of Life in 38 Countries. *Ecological Economics*, 108, 191-199.

Giljum, S., Dittrich, M., Lieber, M. and Lutter, S. (2014). Global Patterns of Material Flows and Their Socioeconomic and Environmental Implications: A MFA Study on All Countries World-wide from 1980 to 2009. *Resources*, 3(1), 319-339.

Giorgetti, A. (2007). A Discussion on Decoupling Economic Growth from the Emissions of Carbon Dioxide. *Environment Waikato Technical Report 2007/02*. Yeni Zelanda.

Global Footprint Network (2016). "National Footprint Accounts 2016 Are Out! Carbon Makes up 60% of World's Ecological Footprint", [http://www.footprintnetwork.org/ar/index.php/GFN/blog/national\\_footprint\\_accounts\\_2016\\_carbon\\_makes\\_up\\_60\\_of\\_worlds\\_footprint](http://www.footprintnetwork.org/ar/index.php/GFN/blog/national_footprint_accounts_2016_carbon_makes_up_60_of_worlds_footprint), (26.09.2016).

Handrich, L., Kemfert, C., Mattes, A., Pavel, F. and Traber, T. (2015). Turning Point: Decoupling Greenhouse Gas Emissions from Economic Growth. E-Paper. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.

Hatzigeorgiou, E., Polatidis, H. and Haralambopoulos, D. (2011). CO<sub>2</sub> emissions, GDP and Energy Intensity: A Multivariate Cointegration and Causality Analysis for Greece, 1977–2007. *Applied Energy*, 88: 1377-1385.

Hepburn, C. and Bowen, A. (2012). Prosperity with Growth: Economic Growth, Climate Change and Environmental Limits. Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment *Working Paper* No. 93. United Kingdom.

Hussen, A. M. (2000). *Principles of Environmental Economics: Economics, Ecology and Public Policy*. London: Routledge.

IGES. (2014). Reducing Fertiliser Use in Denmark. Reductions Fact Sheet.

IPCC. (2013). Climate Change 2013: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Stocker, T.F., D. Qin, G.-K. Plattner, M. Tignor, S.K. Allen, J. Boschung, A. Nauels, Y. Xia, V. Bex and P.M. Midgley (eds.)]. Cambridge: Cambridge University Press.

Jackson, T. (2009). *Prosperity Without Growth: Economics for a Finite Planet*. London: Earthscan.

Krausmann, F., Gingrich, S., Eisenmenger, N., Erb, K. H., Haberl, H. and Fischer-Kowalski, M. (2009). Growth in Global Materials Use, GDP and Population During the 20th Century. *Ecological Economics*, 68(10): 2696-2705.

Li, J. (2011). Decoupling Urban Transport from GHG Emissions in Indian Cities – a Critical Review and Perspectives. *Energy Policy*. 39: 3503-3514.

Lu, Z. (2008). *Crossing “Environmental Mountain”—Study of Industrial Ecology* [in Chinese]. Beijing, China: Science Press.

Lu, Z., Wang, H. and Yue, Q. (2011). Decoupling Indicators: Quantitative Relationships between Resource Use, Waste Emissions and Economic Growth [in Chinese]. *Resource Science*, 33(1): 2–9.

Lu, Z. and Mao, J. (2003). Crossing “Environmental Mountain”— on the Increase and Decrease of Environment Load in the Process of Economic Growth [in Chinese]. *Engineering Sciences*, 5(12): 36–42.

McKinnon, A. (2007). Decoupling of Road Freight Transport and Economic Growth Trends in the UK: An Exploratory Analysis. *Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal*. 27(1): 37-64.

Mudgal, S., Fischer-Kowalski, M., Krausmann, F., Chenot, B., Lockwood, S., Mitsios, A., Schaffartzik, A., Eisenmenger, N., Cachia, F., Steinberger, J., Weisz, U., Kotsalainen, K., Reisinger, H. and Labouze, E. (2010). Preparatory Study for the Review of the Thematic Strategy on the Sustainable Use of Natural Resources. Final Report for the European Commission (DG Environment). Paris.

OECD. (2002). Indicators to Measure Decoupling of Environmental Pressure from Economic Growth. *OECD Report*. Paris.

Parkinson, G. (2016). Tesla & Rivals May Kill The Petrol Car as Early as 2025. <https://cleantechnica.com/2016/04/06/tesla-rivals-may-kill-the-petrol-car-as-early-as-2025/>, (26.09.2016).

Schneider, F., Kallis, G. and Martinez-Alier, J. (2010). Crisis Opportunity? Economic Degrowth for Social Equity and Ecological Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 18 (6): 511– 518.

Simmons, S. (2004). The Case for Immaterialisation. *The ASSIST Working Paper*.

Sjöström, M. and Östblom, G. (2010). Decoupling Waste Generation from Economic Growth – a CGE Analysis of the Swedish Case. *Ecological Economics*, 69: 1545-1552.

Sorrell, S. Lehtonen, M. Stapleton, L. Pujol, J. and Champion, T. (2012). Decoupling of Road Freight Energy Use from Economic Growth in the United Kingdom. *Energy Policy*, 41: 84-97.

Spaargaren, G. and Mol, A. P. J. (1992). Sociology, Environment, and Modernity: Ecological Modernization as a Theory of Social Change. *Society and Natural Resources*, 5(4): 323–344.

Spaargaren, G. (2000). Ecological Modernization Theory and the Changing Discourse on Environment and Modernity. Spaargaren, G., Mol, A. P. J., Buttel, F. H.(Der.) *Environment and Global modernity: İçinde 41-73*. London: Sage.

Tapio, P. (2005). Towards a Theory of Decoupling: Degrees of Decoupling in the EU and the Case of Road Traffic in Finland between 1970 and 2001. *Transport Policy*, 12(2): 137-151.

UN. (2007). World Population Prospects: The 2006 Revision, Highlights. Working Paper. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division.

UN. (2015a). “Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development”, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> , (26.09.2016).

UN. (2015b). “Millennium Development Goals and Beyond 2015”, <http://www.un.org/millenniumgoals/poverty.shtml>, (26.09.2016).

UNEP. (2011). Decoupling Natural Resource Use and Environmental Impacts from Economic Growth. A Report of the Working Group on Decoupling to the International Resource Panel. France.

Van Caneghem, J., Block, C., Van Hooste, H. and Vandecasteele, C. (2010). Eco-efficiency Trends of the Flemish Industry: Decoupling of Environmental Impact from Economic Growth. *J. Clean. Prod.* 18: 1349– 1357.

Van Der Voet, E., Van Oers, L. and Nikolic, I. (2004). Dematerialization: Not Just a Matter of Weight. *J. Ind. Ecol.* 8: 121–137.

Van Der Voet, E., Van Oers, L., Moll, S., Schutz, H., Bringezu, S., De Bruyn, S., Sevenster, M. and Warringa, G. (2005). Development of Indicators to Assess Decoupling of Economic Development and Environmental Pressure in the EU-25 and AC-3 Countries. Policy Review on Decoupling. RA Leiden, the Netherlands.



Vehmas, J., Malaska, P., Luukkanen, J., Kaivo-oja, J., Hietanen, O., Vinnari, M. and Ilvonen, J. (2003). Europe in the Global Battle of Sustainability: Rebound Strikes Back? – Advanced Sustainability Analysis. *Working Paper*. Turku: Publications of the Turku School of Economics and Business Administration Series Discussion and Working Papers 7.

Venkatachalam, L. (2007). Environmental Economics and Ecological Economics: Where They Can Converge?. *Ecological Economics*. 61(2-3): 550–558.

Wang, H., Hashimoto, S., Yue, Q., Moriguchi, Y. and Lu, Z. (2013). Decoupling Analysis of Four Selected Countries. *Journal of Industrial Ecology*, 17(4): 618-629.

Weinberg, M. (1994). Technology and the Environment: The Search for Balance. Technological Choice, Clean, Green Technology. <http://www.uow.edu.au/~sharonb/STS300/technology/clean/artgreen.html>, (26.09.2016).

WCED. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

World Bank (2016). “Poverty: Overview”, <http://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview>, (26.09.2016).

Zhang, Z. (2000). Decoupling China's Carbon Emissions Increase from Economic Growth: An Economic Analysis and Policy Implications. *World Development*, 28 (4): 739–752.

Yayın Geliş Tarihi: 24.02.2016  
Yayına Kabul Tarihi: 01.08.2017  
Online Yayın Tarihi: 06.04.2018  
http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.294946

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 19, Sayı: 3, Yıl: 2017, Sayfa: 403-416  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **BREXIT: AVRUPA BİRLİĞİ HUKUKU VE BİRLEŞİK KRALLIK AÇISINDAN ‘BUZDAĞININ GÖRÜNEN YÜZÜ’**

Pınar KARACAN\*

### **Öz**

*Birleşik Krallık’da referandum sonucu Avrupa Birliği’nden çıkma kararının alınması ile birlikte Avrupa Birliği Hukuku açısından birçok sorun ortaya çıkmıştır. Çalışma Avrupa Birliği Hukuku’nun dinamiklerini de dikkate alarak bu alanlarda ortaya çıkacak sorunlara dikkat çekmeyi ve sorunları ‘Ortak Ticaret Politikası’ ve yabancı mahkeme kararlarının tanınması ve tenfizine ilişkin ‘Tadil Edilmiş Brüksel I Tüzüğü’ üzerinden tartışmayı amaçlamaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Brexit, Avrupa Birliği’nden Çıkma, Ortak Ticaret Politikası, Avrupa Birliği Hukuku.*

## **BREXIT: EUROPEAN UNION LAW AND THE ‘TIP OF THE ICEBERG’ FOR THE UNITED KINGDOM**

### **Abstract**

*‘European Withdrawal’ decision in the United Kingdom referendum result led to many uncertainties in the European Union Law. This paper by taking into account the dynamics of the European Union Law aims to point out the potential problems of this process. The scope of the discussion will be only on the ‘Common Trade Policy’ and the ‘Brussels I Recast Regulation’ on recognition and enforcement of foreign court decisions.*

**Keywords:** *Brexit, European Union Withdrawal, Common Trade Policy, European Union Law.*

## **GİRİŞ**

Birleşik Krallık’ın beklenmeyen şekilde sonuçlanan 26 Haziran 2016 tarihli Avrupa Birliği’nden (AB) çıkma referandum kararı<sup>1</sup> hem AB hukuku dinamikleri açısından hem de günümüzde görüşülen “Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı” (*The Transatlantic Trade and Investment Partnership-TTIP*) gibi AB’nin taraf

\* Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce Uluslararası İlişkiler Bölümü, pinar.karacan@deu.edu.tr

<sup>1</sup> AB’de Kalmak (*Remain*): 16,141,241 (48.1%), AB’den Çıkmak (*Leave*): 17,410,742 (51.9%): <http://www.electoralcommission.org.uk/find-information-by-subject/elections-and-referendums/past-elections-and-referendums/eu-referendum/electorate-and-count-information>

olduğu ‘Yeni Nesil Ticaret ve Yatırım Antlaşmaları’ ve ‘Serbest Ticaret Antlaşmaları’ (STA) (*Free Trade Agreements-FTA*) açısından sonucu bilinmeyen ya da öngörülemeyen birçok hukuksal konuyu beraberinde getirmiştir. Bu çalışma şu temel sorulara yanıt bulmayı amaçlamaktadır: Birleşik Krallık için AB serbestileri sona erecek midir?, Birleşik Krallık’da AB vatandaşlarının çalışma, yerleşme gibi AB hukukundan kaynaklanan hakları devam edecek midir?, Birleşik Krallık AB’den çıksa bile AB Müktesebatı Birleşik Krallık ulusal hukukunda etkili olmaya devam edecek midir?, Birleşik Krallık tek başına kendi ticaret ve yatırım antlaşmalarını müzakere edebilecek midir?, AB’den bağımsız olarak Birleşik Krallık’ın tek başına hareket edebilmesi ne zaman mümkün olacaktır?, Hali hazırda AB’nin münhasır yetkisinde olduğu için AB’nin müzakere edip, taraf olduğu antlaşmaları AB’den çıktıktan sonra Birleşik Krallık’ın tekrar müzakere etmesi gerekecek midir? Antlaşmada üyelikten çıkma sürecine ilişkin detaylı bir düzenlemenin bulunmaması sebebiyle Birleşik Krallık’ın Birlikten çıkma sürecinde birçok hukuksal sorun tartışmalar gündeme geldikçe çözümlenmeye çalışılacak ve Lizbon Antlaşması’nın 2009 yılında ‘Avrupa Birliği Antlaşması’nın (ABA) (*Treaty on the European Union-TEU*) 50. maddesi ile getirilen ‘AB Üyelikinden Çıkma’ imkanı söz konusu düzenleme getirildiğinde düşünülmemiş veya öngörülmemiş birçok hukuksal sorun farklı yönleriyle gündeme gelecektir.

Çalışmada öncelikle ABA’nın 50. maddesi kapsamında, Birleşik Krallık’da sürecin nasıl başlayacağı konusu ele alınacaktır. Daha sonra Birleşik Krallık’ın AB’den çıkmasının hukuksal etkileri, sürece ilişkin sorunlar ve olası çözüm önerileri, örnek olması amacıyla iki farklı alandan ‘Ortak Ticaret Politikası’ ve milletlerarası özel hukukta yabancı mahkeme kararlarının tanınması ve tenfizi kavramı açısından değerlendirilecektir. Gerek AB Hukukunun “*sui generis*” yapısı gerekse Birleşik Krallık hukuk sisteminin düalist yapısı, AB’de bir üye ülkenin ilk defa Birlikten ayrılacak olması sorunları daha da karmaşık hale getirmektedir. Çalışma çok uzun yıllar tartışılacak konuya giriş niteliğinde bir çalışma olmayı ve konu itibarıyla çok geniş bir alanı etkileyecek hukuksal süreci örnek olarak iki alanda ele alarak, ‘Ortak Ticaret Politikası’ ve yabancı mahkeme kararlarının tanınması ve tenfizi konusu, alanda yapılacak çalışmalara vesile olmayı amaçlamaktadır.

## **BİRLEŞİK KRALLIK HUKUK SİSTEMİ AÇISINDAN REFERANDUM KARARININ HUKUKU NİTELİĞİ VE SÜREÇ**

Referandum sonrası Birleşik Krallık’ın AB’den çıkması tek taraflı bir süreç değildir, ABA’nın 50. maddesi aşamasının başlaması ile birlikte süreç karşılıklı müzakerelerle ilerleyecektir. Aşağıda öncelikle Birleşik Krallık’da bu sürecin nasıl işleyeceği ele alınacak daha sonra da ABA’nın 50. maddesi kapsamında süreç değerlendirilecektir.

Birleşik Krallık hukuk sistemine bakıldığında uluslararası ve ulusal hukuk arasındaki ilişki açısından birbirinden bağımsız düalist bir yapıya sahip olduğundan

AB'ye üye olması AB hukukunun iç hukuka geçirilmesini kabul eden bir düzenlemenin kabulü ile mümkün olmuştur. '1972 Avrupa Toplulukları Yasası' (*European Communities Act 1972*) Birleşik Krallık'ı AB'ye dahil eden bir düzenlemedir. Bu düzenleme ile birlikte AB hukuku, Birleşik Krallık hukuku üzerinde üstünlük sağlamıştır (*supremacy*). Böylece AB hukuku Birleşik Krallık ulusal hukukunda etki doğurabilecektir. AB hukuku kaynakları açısından bakıldığında örneğin AB antlaşmaları veya tüzükleri (*regulations*) Birleşik Krallık Parlamentosu'nun başka işlemine gerek kalmadan Birleşik Krallık'da uygulanacaktır. Direktifler (*directives*) veya kararlar (*decisions*) ise ya Birleşik Krallık Parlamentosu'nun bir işlemine bağlı olarak ya da başka bir ikincil düzenleme ile Birleşik Krallık'da uygulanabilecektir. '1972 Avrupa Toplulukları Yasası'nın kaldırılması için de hem Avam Kamarası (*House of Commons*) hem de Lordlar Kamarası'nın (*House of Lords*) kabul edeceği ayrı bir yasanın kabulü gerekmektedir.<sup>3</sup> Bu süreç Birleşik Krallık içindeki işleyişe ilişkindir, AB ile sürecin nasıl işleyişi konusu ise aşağıda ABA'nın 50. maddesi kapsamında ele alınacaktır.

Birleşik Krallık'da referandumun ardından, referandum kararının hukuksal mahiyeti, bağlayıcı olup olmadığı konusu tartışılmaya başlanmıştır. Referandum kararının bağlayıcı olmamasına rağmen karar doğrultusunda siyasi adım atılması gerektiği yönünde yaygın bir kanı mevcuttur (Hestermeyer, 2016: 432).

Diğer bir tartışma ise ABA'nın 50. maddesinin işlemesi için gerekli adımın kimin tarafından, Parlamento'nun mu yoksa Başbakan tarafından mı atılması gerektiği konusunda olmuştur. Konu mahkemeye intikal etmiş ve mahkeme bu konuda Parlamento'nun yetkisinin olduğuna, ABA'nın 50. maddesi aşamasını başlatmadan önce Parlamento'nun karar vermesi gerektiğine 8/3 oyçokluğuyla karar vermiştir.<sup>4</sup>

Daha sonra ilgili yasa Avam Kamarası'nda 498'ye karşı 114 oy ile oylanmış ve Başbakan Theresa May'e AB'den çıkma aşamasını ABA'nın 50. maddesi kapsamında başlatabilme yetkisi verilmiştir.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1972/68>

<sup>3</sup> <https://www.instituteforgovernment.org.uk/brexit-explained/brexit-explained-1972-european-communities-act>

<sup>4</sup> <https://www.theguardian.com/politics/2017/jan/24/supreme-court-brexit-ruling-parliament-vote-article-50>

Dava için bakınız: <https://www.judiciary.gov.uk/judgments/r-miller-v-secretary-of-state-for-exiting-the-european-union/>, <https://www.supremecourt.uk/cases/uksc-2016-0196.html>

<sup>5</sup> <http://edition.cnn.com/2017/02/01/europe/article-50-brexit-parliament-vote/>

Lordlar Kamarasının sürece ilişkin raporu için bakınız: <http://www.standard.co.uk/news/politics/brexit-vote-house-of-commons-votes-in-favour-of-bill-triggering-uks-exit-of-the-european-union-a3456011.html>

Yasanın 7 Mart 2017 tarihinde Lordlar Kamarası'nda görüşülmesi beklenmektedir. Herhangi bir değişiklik önerilmesi durumunda metin tekrar Avam Kamarası'na gönderilip görüşülecektir.<sup>6</sup>

Bu yasa 'Avrupa Birliği Yasası' (Çekilme Bildirimi Yasası) (*European Union -Notification of Withdrawal Bill*) olarak anılmaktadır. Bu yasanın kabulü halinde Birleşik Krallık Başbakanı'na madde 50 sürecini başlatma yetkisi verilmiş olacaktır.<sup>7</sup>

Bununla birlikte ilgili yasa Lordlar Kamarası'nda da onaylandıktan sonra Birleşik Krallık tek taraflı olarak AB'den çıkamayacaktır. Çünkü bu bir 'çıkma bildirim' değil, çıkma niyet bildirimidir ve karşılıklı olarak ABA'nın 50. maddesi sürecinin tamamlanması gerekmektedir (Allott, 2016). Belirtmek gerekir ki bu süreç '1972 Avrupa Toplulukları Yasası'nı yürürlükten kaldırma süreci değildir. Kaldı ki Birleşik Krallık'ın '1972 Avrupa Toplulukları Yasası'nı kaldırması durumunda da Birleşik Krallık AB'den çıkmış olmayacaktır. Hatta Birleşik Krallık'ın ABA'nın 50. madde süreci tamamlanmadan böyle bir karar alınması halinde Birleşik Krallık'ın hem uluslararası hukuk hem de AB hukuku yükümlülükleri devam edecektir (Peers, 2016). AB açısından ABA'nın 50. madde sürecinin başlatılması gerekecektir.

ABA'nın 50. maddesine dayanarak AB'den kendi anayasal koşullarına uygun olarak çıkma kararı almış ülkenin ABA'nın 4 (3).<sup>8</sup> maddesi gereği 'dürüst işbirliği ilkesi' gereğince Antlaşmalardan kaynaklanan görevlerini yerine getirilmesinde birbirine saygı göstermesi gerekmektedir (Kostakopoulou, 2016: 489). AB hukukuna uyma yükümlülüğü, 'Birlikten Çıkma Antlaşması' yürürlüğe girene kadar devam edecektir. Bu süreç bitene kadar Birleşik Krallık AB üyesi olarak kalmaya devam edecek dolayısıyla AB hukukundan kaynaklanan hak ve yükümlülükleri devam edecektir (Hadjiyianni ve Spalding, 2016).

ABA'nın 50. maddesine göre:

<sup>6</sup> <http://www.standard.co.uk/news/politics/brexit-vote-house-of-commons-votes-in-favour-of-bill-triggering-uks-exit-of-the-european-union-a3456011.html>

Lordlar Kamarası'nın sürece ilişkin raporu için bakınız: The process of withdrawing from the European Union, 11th Report of Session 2015–16, HOUSE OF LORDS - European Union Committee:

<https://www.publications.parliament.uk/pa/ld201516/ldselect/lducom/138/138.pdf>

<sup>7</sup> İngiltere Başbakanı'nın sürece ilişkin konuşması için bakınız: <https://www.gov.uk/government/speeches/the-governments-negotiating-objectives-for-exiting-the-eu-pm-speech>

<sup>8</sup> İlgili Antlaşma metinleri Avrupa Birliği Bakanlığı'nın resmi sitesinden alınmıştır: <http://www.ab.gov.tr/files/pub/antlasmalar.pdf>: "3. Birlik ve üye devletler, dürüst işbirliği ilkesi gereğince, Antlaşmalar'dan kaynaklanan görevlerin yerine getirilmesinde birbirlerine saygı gösterirler ve yardımcı olurlar. "

*Madde 50*

1. Her üye devlet, kendi anayasal kurallarına uygun olarak Birlik'ten çekilmeye karar verebilir.

2. Çekilme kararı alan üye devlet, niyetini Avrupa Birliği Zirvesi'ne bildirir. Birlik, söz konusu devletle, Avrupa Birliği Zirvesi tarafından belirlenen yönlendirici ilkeler ışığında, bu devletin Birlik ile gelecekteki ilişkisinin çerçevesini dikkate alarak, çekilmeye ilişkin kuralları belirleyen bir anlaşmayı müzakere eder ve akdeder. Bu anlaşma, Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma'nın 218. maddesinin 3. paragrafına uygun olarak müzakere edilir. Anlaşma, Birlik adına, Avrupa Parlamentosu'nun muvafakatini aldıktan sonra, nitelikli çoğunlukla hareket eden Konsey tarafından akdedilir.

3. Antlaşmalar'ın ilgili üye devlete uygulanması, çekilme anlaşmasının yürürlüğe girdiği tarihte, bunun gerçekleşmemesi halinde, Avrupa Birliği Zirvesi oybirliğiyle ve ilgili üye devletle mutabık kalarak süreyi uzatmadığı takdirde, 2. paragrafta belirtilen bildirimden iki yıl sonra sona erer.

4. 2 ve 3. paragrafların amaçları doğrultusunda, çekilen üye devletin Avrupa Birliği Zirvesi'ndeki veya Konsey'deki temsilcisi, Avrupa Birliği Zirvesi veya Konsey'de kendisini ilgilendiren görüşmelere ve kararlara katılamaz.

Nitelikli çoğunluk, Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma'nın 238. maddesinin 3. paragrafının (b) bendine göre belirlenir.

5. Birlik'ten çekilen bir devlet Birliğe yeniden katılmak isterse, talebi 49. maddede belirtilen usule tabi olur.

Birleşik Krallık'da Lordlar Kamarası yasayı onaylarsa, Birleşik Krallık adına Başbakan Theresa May ABA'nın 50. madde sürecini başlatacaktır. Müzakereler sonunda Birleşik Krallık'ın AB ile ilişkileri netleşecektir. Ancak 1973'den beri AB üyesi olan Birleşik Krallık'ın AB'den çıkması, hem serbestiler konusu hem de genel olarak AB hukuku düşünülüğünde oldukça karmaşık olacaktır. Konunun Birleşik Krallık için hem Birleşik Krallık-AB üyeleri açısından hem de Birleşik Krallık'ın üçüncü ülkelerle ilişkileri açısından farklı boyutları bulunmaktadır. Örneğin AB üyesi olduğu için Birleşik Krallık'ın hâlihazırda sahip olduğu hakların, özellikle ürünlerin ve hizmetlerin serbest dolaşımı konusunda, devam edip etmeyeceği, AB üyesi olmayan ülkeler karşısında eskiden AB'nin parçası olarak muhatap olan Birleşik Krallık'ın yeni konumunun nasıl olacağı gibi konular karmaşık ve çok boyutlu konulardır.

Bu değerlendirmeden sonra AB'den çıkmanın etkisinin ne kadar karmaşık ve belirsiz olduğunu göstermek amacıyla iki farklı alanda değerlendirme yapılacaktır. Öncelikle Birleşik Krallık'ın ayrılması 'Ortak Ticaret Politikası' açısından ele alınacaktır. Konunun ticaret ve yatırım konuları açısından iki boyutu bulunmaktadır. Daha sonra ise ayrılmanın etkisi milletlerarası özel hukukta mahkeme kararlarının tanınması ve tenfizi alanında değerlendirilecektir.

**BİRLEŞİK KRALLIK'IN AVRUPA BİRLİĞİ'NDEN ÇIKMASI**

ABA'nın 50. maddesi süreci işledikten sonra artık Birleşik Krallık AB üyesi olmayacağı için serbestiler konusunun akıbeti en büyük tartışma konularından biridir.

AB ile bir iç pazar kurulmuştur. İç pazar, Antlaşma hükümlerine uygun olarak, içinde malların, kişilerin, hizmetlerin ve sermayenin serbest dolaşımının sağlandığı, iç sınırların olmadığı bir alandır (ABİA madde 26 (2)). Aynı zamanda Gümrük Birliği gereği üye devletler arasındaki ithalat ve ihracatta, gümrük vergileri ve eş etkili vergiler yasaktır (ABİA madde 30). Üçüncü ülkelerle ilişkilerde ortak bir gümrük tarifesi uygulanır (ABİA madde 28, 31). 'Ortak Ticaret Politikası' gereği de tarife oranları, ilgili mal ve hizmet ticaretine ilişkin tarife ve ticaret antlaşmalarının akdedilmesi, doğrudan yabancı yatırım gibi sayılan birçok durumda 'Ortak Ticaret Politikası' Birliğin dış eylem ilkeleri ve hedefleri çerçevesinde yürütülür (ABİA madde 207). 'Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma' (ABİA)'nın 3. Maddesinde sayılan Gümrük Birliği ve 'Ortak Ticaret Politikası' gibi alanlarda ve 2. fıkra gereği bu alanda uluslararası antlaşmanın akdedilmesi konusunda da Birliğin münhasır yetkisi bulunmaktadır.

AB'den çıkmasıyla üye olmayan ülke konumuna dönüşecek Birleşik Krallık için yeni bir antlaşma düşünülebileceği gibi mevcut antlaşma modellerinden birinin Birleşik Krallık için de uygulanması söz konusu olabilecektir.

AB ile ticaretin uzun vadede antlaşma sağlanana kadar mevcut şekliyle devam etmesini sağlayacak "Barış Şartı" (*peace clause*) üzerinde anlaşılmasının uygun olabileceği ileri sürülmüş olmasına rağmen bu düzenlemenin haklı olarak Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) (*World Trade Organization-WTO*) kurallarına özellikle de 'ayrım yapmama' ilkesine Birleşik Krallık'ın ayrılma sonrası durumu 'Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Antlaşması' (GATT) (*General Agreement on Tariffs and Trade-GATT*), GATT madde XXIV kapsamında bir yapı olmayacağı için aykırı olacağı belirtilmiştir (Holmes ve Rollo ve Winters, 2016: R-26). Kaldı ki AB'nin bu teklifi destekleme ihtimali de oldukça zayıftır.

Yapılan çalışmalara bakıldığında Norveç Modeli'nin<sup>9</sup> başka bir ifadeyle Avrupa Ekonomik Alanı (AEA) (*European Economic Area-EEA*) modelinin veya Avrupa Serbest Ticaret Birliği (*European Free Trade Agreement-EFTA*) modellerinin tartışıldığı görülmektedir (Tynes ve Haugsdal, 2016: 753; MacGregor, 2016: 82; Hadjiyianni ve Spalding, 2016; Peers, 2016; Holmes ve Rollo ve Winters, 2016). Ayrıca İsviçre benzeri iki taraflı antlaşma modeli olabileceği de ileri sürülmüştür (Hestermeyer, 2016: 444). 'Sert Brexit' (*hard Brexit*) olarak geçen yöntemde ise AB üyeleri ile özel düzenlemelerin olabileceği herhangi bir görüşme olmaksızın DTÖ kuralları çerçevesinde ticaret yapılması vurgulanmıştır (Holmes ve Rollo ve Winters, 2016: R-26).

<sup>9</sup> İngiliz basınında bazen AEA içinde yer almak Norveç çözümü olarak ifade edilmektedir.

EFTA İsviçre, Norveç, İzlanda ve Lihtenştayn'dan oluşan üye ülkeler arasında ticaretin serbestleştirilmesini ve ekonomik bütünleşmeyi hedefleyen bir yapıdır.<sup>10</sup>

AEA, AB üyeleri ile EFTA üyeleri İsviçre hariç Norveç, İzlanda ve Lihtenştayn arasında Avrupa İç Pazarına katılımı sağlayan bir antlaşmadır.<sup>11</sup> Dört serbestinin uygulanmasını sağlamaktadır ancak Gümrük Birliği ya da 'Ortak Ticaret Politikası' gibi kapsamı bulunmamaktadır. AB'den çıkma sürecinde belirsizliği ortadan kaldırması açısından geçici olsa Birleşik Krallık'ın öncelikle AEA'ya katılımının çözüm olabileceği ileri sürülmüştür (Peers, 2016). Ancak AB'nin müzakerelerde nasıl bir tavır alacağı konusu belirsizdir. Özellikle hizmetlerin serbest dolaşımı kaygısı sebebiyle AB'den çıkma kararı alan Birleşik Krallık'a karşı AB'nin tutumunun mevcut şartların korunması yönünde olacağının garantisini bulunmamaktadır.

Birleşik Krallık Başbakanı Theresa May'in konuya ilişkin konuşmalarına bakıldığında Birleşik Krallık'ın Tek Pazarda kalma düşüncesi olmadığı aksine bazı alanlarda uzun yıllardır uygulanan mevcut Tek Pazar özellikleri taşıyabilecek ancak daha yeni, kapsamlı bir 'Serbest Ticaret Antlaşması' (*Comprehensive Free Trade Agreement*) istediği görülmektedir.<sup>12</sup> Yeni modelin ne olacağı konusu müzakereler sonucu ancak karşılıklı verilebilecek bir karardır. Bu kararın arkasında, Tek Pazardan çıkacağı için Birleşik Krallık'ın artık AB bütçesine katkı yapmayacağı düşüncesi yatmaktadır.<sup>13</sup> Katkı yapmak isteyecekleri programlar olsa bile bunlara kendilerinin karar vereceği vurgusu yapılmış, referandum sonuçlarını da etkileyen ortak karar mekanizması içinde yer almak yerine, ülke olarak kendi kararlarını vermek ve kendi mahkemelerinin yetkili olması konusu ayrıca Başbakan Theresa May tarafından vurgulanmıştır. Ayrıca Birleşik Krallık'ın 'Ortak Ticaret Politikası' ve 'Ortak Gümrük Tarifesi' içinde kalmak istemediği açıkça belirtilmiştir. Gümrük Birliği içinde yer almanın Birleşik Krallık'ın istediği ülkelerle 'Kapsamlı Ticaret Antlaşması' görüşmesi yapmasını engellediği, Birleşik Krallık'ın kendi ticaret antlaşmalarını müzakere etmek istediği vurgulanmıştır. Ancak AB ise tarifersiz ticaret olması, ticaretin mümkün olduğunca sorunsuz olması yeni stratejik ortaklık oluşturulabileceği temennisi dile getirilmiştir.

Bu süreç Birleşik Krallık'ın ABA'nın 50. maddesi sürecini başlatması sonrası, karşılıklı müzakereler sonucu belirlenecektir.

Ancak Birleşik Krallık'ın AB'den çıkmasının İç Pazar ve serbestiler konusu dışında birçok boyutu bulunmaktadır. Birleşik Krallık vatandaşlarının sahip olduğu

<sup>10</sup> <http://www.efta.int>

<sup>11</sup> Bakınız: <http://www.efta.int/eea>

<sup>12</sup> <https://www.gov.uk/government/speeches/the-governments-negotiating-objectives-for-exiting-the-eu-pm-speech>

<sup>13</sup> <https://www.gov.uk/government/speeches/the-governments-negotiating-objectives-for-exiting-the-eu-pm-speech>



haklar örneğinin başka üye ülkede çalışma, yerleşme hakları gibi ya da AB vatandaşlığı kapsamında sahip olduğu haklar ne olacaktır? Birleşik Krallık AB'den çıkınca artık Birleşik Krallık vatandaşları için AB vatandaşlığı kalmayacaktır. Ancak sürecin nasıl olacağı müzakere edilen antlaşmalara göre değişecektir. Haklar konusuna bakıldığında sadece Birleşik Krallık vatandaşların kaybedeceği haklar söz konusu değildir, aynı şekilde diğer AB vatandaşları da Birleşik Krallık'daki benzer haklarını kaybedebileceklerdir. Özellikle çalışma hakkı açısından konu önemlidir. 'Kazanılmış haklar' ilkesinin de (*acquired rights*) bu konuda ayrıca değerlendirilmesi gerekmektedir (Hadjiyianni ve Spalding, 2016). Kazanılmış haklar konusunun açıkça 'Çekilme Antlaşması'nda (*withdrawal agreement*) düzenlenmesinin önemli olduğu ileri sürülmüştür (Peers, 2016). Özellikle bu konuda 'karşılıklık' (*reciprocity*) ilkesinin yer almasının önemi vurgulanmıştır (Douglas-Scott, 2016). 'Kazanılmış haklar' konusu, AB hukuku ve dinamikleri açısından, uluslararası hukuktaki<sup>14</sup> 'kazanılmış haklar' ilkesinin şartlarını sağlayıp sağlamadığı konusu önemli olmakla birlikte bu çalışmada sadece sürecin getireceği belirsizliklere ve buna bağlı olarak yaşanabilecek mağduriyetlere dikkat çekmek amaçlandığı için 'kazanılmış haklar' konusu bu çalışmada ele alınmayacaktır. Aşağıdaki bölümde "Ortak Ticaret Politikası" ve milletlerarası özel hukuka ilişkin mahkeme kararlarının tanınması ve tenfizine ilişkin etkileri örnek teşkil etmesi amacıyla ele alınacaktır.

### **BİRLEŞİK KRALLIK'IN AVRUPA BİRLİĞİ'NDEN ÇIKMASININ 'ORTAK TİCARET POLİTİKASI' ALANINA ETKİSİ**

Lizbon Antlaşması'nın yürürlüğe girmesiyle birlikte devredilen yetkiler artırılmış ve yatırım konusu 'Ortak Ticaret Politikası' kapsamında münhasır yetkilerden olmuştur (Karacan, 2014). Konu ABİA'nın 206 ve 207. maddelerinde düzenlenmiştir.<sup>15</sup>

İki Taraflı Yatırım Antlaşmalarında (Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Antlaşmaları (YKTK)) (*Bilateral Investment Treaties-BITs*) AB söz konusu olduğunda, iki tip antlaşma mevcuttur. Birinci grup "AB-içi YKTK" (*Intra-EU BITs*) yani iki üye ülke arasındaki İki Taraflı Yatırım Antlaşmaları, ikinci grup ise "AB-ekstra YKTK" (*Extra-EU BITs*) üye ülke ve üye olmayan 3. ülke arasındaki İki Taraflı Yatırım Antlaşmalarıdır. Birleşik Krallık'ın 96 YKTK'sı bulunmaktadır. Bunların 12 tanesi AB-içi diğerleri ise AB-ekstra YKTK'lardır (Burgstaller ve Zarowna (a), 2016: 565). Dolayısıyla Birleşik Krallık'ın AB'den çıkması ile birlikte mevcut yatırım antlaşmalarının ne olacağı konusu önemlidir.

Birleşik Krallık'ın AB'den çıkması ile birlikte AB-içi YKTK'lar bu özelliğini kaybedecektir (Burgstaller ve Zarowna (a), 2016: 568). Bu antlaşmalar

<sup>14</sup> Bakınız: 1969 Viyana Antlaşmalar Hukuku Sözleşmesi (Viyana Sözleşmesi) (*The Vienna Convention on Law of Treaties-VCLT*) madde 70.

<sup>15</sup> Consolidated Version of the Treaty on the Functioning of the European Union (Avrupa Birliğinin İşleyişi Hakkında Antlaşma) OJ (C 326), 26.10.2012.

Birleşik Krallık AB'den çıkmadan sona erdirilmediği sürece uluslararası hukuk gereği yürürlükte kalmaya devam edecektir (Burgstaller ve Zarowna (b), 2016) .

AB-ekstra YKTK'lar açısından Lizbon Antlaşması yürürlüğe girmeden önce imzalananlar 1219/2012 sayılı Tüzük gereği yürürlükte kalacaktır (Karacan, 2014). Birleşik Krallık 93 adet antlaşma bildiriminde bulunmuştur (Burgstaller ve Zarowna (a), 2016: 571). Ayrıca 1 Aralık 2009-9 Ocak 2013 tarihleri arasında imzalanan bir antlaşmanın da yürürlükte kalmasını istediğini bildirmiştir (Burgstaller ve Zarowna (a), 2016: 571). Bu antlaşmalar Birleşik Krallık'ın AB'den çıkmasından etkilenmeyecektir (Burgstaller ve Zarowna (a), 2016: 571). Birleşik Krallık'ın kendi başına yeni antlaşmalar müzakere edip imzalayabilmesi için AB'den çıkmayı beklemesi gerekmektedir. Bu konular ABİA'nın 207-3(1) e maddesinde Birliğin münhasır yetkilerinden sayılmıştır ve ABİA'nın 2(1). maddesi gereği Birleşik Krallık AB antlaşmalarıyla bağlı olduğu sürece yeni antlaşma imzalayamayacaktır (Hestermeyer, 2016: 448).

Mevcut ticaret antlaşmaları incelendiğinde Birleşik Krallık'ın üçüncü ülkelerle mevcut ticaret antlaşmalarının iki tip olduğu görülmektedir: birinci grup AB'nin münhasır yetkisine giren konularda AB tarafından imzalanmış ve Birleşik Krallık'ı ABİA'nın 216(2). maddesi gereği bağlayan ticaret antlaşmaları, diğer grup ise 'Karma Antlaşma' (*mixed agreement*) olması sebebiyle aynı zamanda Birleşik Krallık'ın ulusal yetki alanına giren antlaşmalardır (Koutrakos, 2016: 475). Birleşik Krallık'ın AB'den çıkmasıyla birlikte Birliğin münhasır yetki alanına giren antlaşmalar Birleşik Krallık için uygulanmayacaktır, Karma Antlaşmalar ise ilgili ülke ve Birleşik Krallık arasında iki taraflı olarak tekrar görüşülecektir (Koutrakos, 2016: 475). Yeniden yapılacak görüşmeler Birleşik Krallık'ın uzun zamandır tek başına ticaret antlaşması müzakere etmediği de düşünöldüğünde uzun ve meşakkatli bir süreç olabilecektir (Koutrakos, 2016: 476). Bu müzakerelerin başlayabilmesi için ABA'nın 50. maddesindeki sürecinin sona ermesi ve Birleşik Krallık'ın AB'den çıkmış olması gerekmektedir (Koutrakos, 2016: 477). Çıkma işlemi sonuçlanana kadar Birleşik Krallık AB üyesi sayılacağından Birliğin münhasır yetkisinde olan konularda ticaret antlaşması müzakereleri yapması mümkün olmayacaktır (Koutrakos, 2016: 477; Gehring, 2016).

Devam eden TTIP veya yürürlüğe girmek üzere olan 'AB- Kanada Kapsamlı Ekonomik Ticaret Antlaşması' (*Comprehensive Economic and Trade Agreement-CETA*) antlaşmaları açısından da Birleşik Krallık halen AB üyesi olduğu için ayrı bir görüşme yapamayacaktır.

Birleşik Krallık'ın AB'den çıkmasıyla birlikte Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) (*World Trade Organization-WTO*) üyeliği ve tarifeleri konusu gündeme gelecektir. Başbakan Theresa May, yukarıda bahsedilen konuşmasında Birleşik Krallık'ın DTÖ'de kendi ülke tarifelerini bağımsız olarak belirlemek istediğini vurgulamıştır.

Mevcut durumda Birleşik Krallık'ın DTÖ hak ve yükümlölükleri, münhasır yetki sebebiyle AB'ye bağlıdır. Birleşik Krallık AB'den çıktıktan sonra DTÖ'ye

kendi pazara giriş imtiyaz ve taahhüt listelerini ve aynı zamanda ‘En Çok Gözetilen Ulus’ (MFN) (*Most Favored Nation Clause-MFN*) kaydı muafiyet listesini tüm DTÖ üyeleri tarafından kabul edilmek üzere bildirecektir (Koutrakos, 2016: 477).

DTÖ süreci için en olası yaklaşımın Birleşik Krallık’ın mevcut AB’nin tarife ve diğer ticaret engellerine ilişkin taahhütlerini benimsemesi şeklinde olacağı ileri sürülmüştür (Holmes ve Rollo ve Winters, 2016: 26; Gehring, 2016). Tashih (*rectification*) olarak adlandırılan bu süreçte üye ülke listelerini düzelterek ilgili muhataba yollamakta, herhangi bir itiraz olmaması durumunda tashih edilmiş liste onaylanmış kabul edilmektedir (Holmes ve Rollo ve Winters, 2016: 26).

Yukarıda bahsedilen öncelikli iki konu olan Birleşik Krallık ve AB arasındaki müzakereler ve Birleşik Krallık ve DTÖ ilişkisi netleştikten sonra, üçüncü ülkelerle yapılacak görüşmeler de kolaylaşacaktır (Holmes ve Rollo ve Winters, 2016: 29).

## **MİLLETLERARASI ÖZEL HUKUKTA MAHKEME KARARLARININ TANINMASI VE TENFİZİ**

Yukarıdaki bölümde Birleşik Krallık’ın AB’den çıkmasının özellikle Birliğin münhasır yetkisinin olduğu alanlarda nasıl etki doğuracağı konusu ele alındı. Ancak konunun çok önemli bir boyutu daha bulunmaktadır. Çok kapsamlı olan AB hukuku Birleşik Krallık AB’den çıktıktan sonra da etki doğurup uygulanmaya devam edecek midir? Burada sorgulanan AB hukukunun Birleşik Krallık’ın ‘Çıkma Antlaşması’ sonrası düzenlemelerinin uygulanıp uygulanmayacağı konusu değildir. Tartışmasız ‘Çıkma Antlaşması’ndan sonra Birleşik Krallık AB üyesi olmadığı için AB hukuku Birleşik Krallık’ı bağlamayacaktır. Ayrıca üyeliğin sona ermesi ile birlikte Birleşik Krallık’ın Adalet Divanı’nın kararlarına uyma yükümlülüğü de ortadan kalkacaktır. Ancak önemli konu AB hukukunun çeşitli kaynakları ile Birleşik Krallık’da uygulanmış olan AB hukukunun AB’den çıktıktan sonra da etkisinin olup olmayacağı konusudur. Çıkma tarihine kadar Birleşik Krallık için bağlayıcı olan bu kuralların ne olacağı konusu özellikle de bu düzenlemelerden kazanımlar sağlamışlar için çok önemlidir.

Bu sorunun net bir cevabı bulunmamakla birlikte gerek Birleşik Krallık’ın uluslararası hukuk ve ulusal hukuk ilişkisinde düalist yapısı, gerekse AB hukukunun hangi kaynağının etkisinden bahsedildiği konusuna göre verilecek cevap değişebilecektir.

Yukarı bölümde de ele alındığı üzere Birleşik Krallık’da AB hukukunun iç hukuka geçirilme ‘1972 Avrupa Toplulukları Yasası’ ile mümkün olmuştur. Bu düzenleme ile birlikte AB hukukuna Birleşik Krallık hukuku üzerinde üstünlük sağlanmıştır. Bu yasanın kaldırılması ile birlikte AB hukukunun üstünlüğü ve bağlayıcılığı kalmayacaktır. O zaman bakılması gereken ikinci konu ne tür bir AB hukuku kaynağından bahsedildiğidir. Örneğin AB antlaşmaları veya Tüzükleri

Birleşik Krallık Parlamentosu'nun başka işlemine gerek kalmadan Birleşik Krallık'da uygulanmaktadır. Bu sebeple bu düzenlemeler ayrı bir işlemle Birleşik Krallık hukukunun parçası haline getirilmemiş olduğu sürece artık uygulanması mümkün olmayacaktır (Hestermeyer, 2016: 441). Kaldı ki bu durumda bile düzenlemenin AB hukukunun parçası olarak uygulanması ile Birleşik Krallık hukukunun parçası olarak uygulanması farklı olacaktır. AB hukukunun parçası olmasının avantajlarından yararlanılamayacaktır. Düzenlemenin AB hukukunun parçası olması hem AB vatandaşlarına haklar vermektedir hem de Adalet Divanı'nın yetkisi bulunmaktadır.

Direktifler veya kararlar ise Birleşik Krallık Parlamentosu'nun bir işlemine bağlı olarak ya da başka bir ikincil düzenleme ile Birleşik Krallık'da uygulanmış olması sebebiyle ulusal hukukun parçası haline gelmiş olabilecektir.

Her ne kadar Başbakan Theresa May yukarıda bahsedilen konuşmasında '1972 Avrupa Toplulukları Yasası' kaldırıldıktan sonra AB hukukunun Birleşik Krallık Hukukuna dahil edileceğini, bu sebeple de benzer kuralların Birleşik Krallık'ın AB'den çıkmasından sonra da uygulanacağını belirtmiş olsa da bu süreç Birleşik Krallık Parlamentosu'nun yaklaşıma göre belirlenecektir. Birleşik Krallık Başbakanı tarafından ifade edilmiş olmakla birlikte Parlamento'nun toplu olarak çıkma tarihine kadar ki tüm AB hukukunun uygulanmaya devam edeceğini kabul eden bir karar alması çok mümkün olmayacağı için Birleşik Krallık'ı ve düzenlemelerden etkilenecekleri çok belirsiz ve öngörülemez bir süreç beklemektedir. Ayrıca düzenlemeleri ulusal hukuka dahil edildiği düşünülse bile AB hukuku değişikliklerini takip edip gerekli düzenlemeleri yapmadığı sürece, örneğin; finans ya da bankacılık sektöründe rekabet gücünü kaybedebilecektir.

Konuyu netleştirmek ve AB hukukunun Birleşik Krallık'da uygulanmayacak olmasının Birleşik Krallık ve ilgili kişi ve kurumları nasıl etkileyeceğini vurgulamak amacıyla Birleşik Krallık'ın AB'den çıkmasının yabancı mahkeme kararlarının tanınması ve tenfizi konusunu nasıl etkileyeceği konusu incelenecektir.

Birleşik Krallık'ın AB'den çıkması ile birlikte Birleşik Krallık'da 'Tadil Edilmiş Brüksel I Tüzüğü'nün (*Brussels I Recast Regulation*)<sup>16</sup> uygulanması sona erecektir. Tüzüğün uygulandığı süreçte Tüzük kapsamında Birleşik Krallık mahkeme kararları karşılıklı olarak AB üyesi ülkelerde ve 'Lugano Konvansiyonu'<sup>17</sup> taraflarında otomatik olarak tanınıp tenfiz edilmekteydi (Masters ve McRae, 2016). ABİA'nın 288 maddesi uyarınca Tüzükler doğrudan uygulanıp üye ülkeler açısından bağlayıcı olan düzenlemelerdir. Birleşik Krallık'ın AB'den çıkması ile birlikte ayrı bir düzenleme yapılmadığı sürece artık Bu Tüzük Birleşik Krallıkta uygulanmayacaktır (Masters ve McRae, 2016: 483-485).

<sup>16</sup> [https://e-justice.europa.eu/content\\_brussels\\_i\\_regulation\\_recast-350-en.do](https://e-justice.europa.eu/content_brussels_i_regulation_recast-350-en.do)

<sup>17</sup> <http://curia.europa.eu/common/reccdoc/convention/en/c-textes/lug-idx.htm>

Yapılan çalışmalarda Birleşik Krallık için bu konuda çözüm önerileri getirilmiştir (Masters ve McRae, 2016; Croisant, 2017). AB'den çıkmanın sadece bir konuda Birleşik Krallık için yaratacağı sorunları vurgulamak ve çözüm yollarının ne kadar meşakkatli olduğunu gösterebilmek için kısaca ilgili çalışmalarda yapılan bazı öneriler ele alınacaktır.<sup>18</sup>

İlk ve en az zararla çözüm bulunacak öneri Birleşik Krallık'ın halihazırda uygulanan 'Tadil Edilmiş Brüksel I Tüzüğü'nün uygulanmasını devam ettirmesi yönünde olmuştur. Ancak bunun için Birleşik Krallık'ın ilgili ülkelerle tekrar görüşmeler yapması ve bunu AB'nin de kabul etmesi gerekmektedir (Masters ve McRae, 2016: 485). Ayrıca bu durumda bile Tüzükte değişiklik olması durumunda Birleşik Krallık bu sürece dahil olamayacaktır. Ayrıca Birleşik Krallık, AB'nin onayı olmadan Tüzüğün alanını değiştiren başka uluslararası antlaşmaya taraf olamayacağı için Birleşik Krallık'ın hareket alanını da daraltacaktır olacaktır (Masters ve McRae, 2016: 487). Adalet Divanı'nın yetkisinin devam edecek olması da ayrıca Birleşik Krallık'ın isteyeceği bir çözüm olmayacaktır.

İkinci öneri Birleşik Krallık'ın kapsamı daha dar olsa bile Brüksel Rejimine EFTA ülkelerini de dahil eden 'Lugano II Konvansiyonu'na taraf olmasıdır (Masters ve McRae, 2016 : 489). Halihazırda Birleşik Krallık AB üyesi olması sebebiyle bu antlaşmaya taraftır. Ancak AB'den çıktıktan sonra bu antlaşmaya taraf olması için tekrar müzakere etmesi ve diğer taraf ülkelerin de kabul etmesi gerekecektir (Masters ve McRae, 2016: 489). Ancak bu çözüm de çok olası gözükmemektedir, çünkü Birleşik Krallık'ın EFTA'ya dahil olmak isteyeceği olasıdır (Croisant, 2017).

Üçüncü öneri Birleşik Krallık'ın Tadil Edilmiş Tüzük yerine ilk hali olan Brüksel Tüzüğüne<sup>19</sup> taraf olması şeklindedir (Masters ve McRae, 2016: 492). Ancak bu durumda da hem Tüzüğün kapsamı daha kısıtlıdır ve Adalet Divanı'nın yetkisi devam edecektir (Croisant, 2017).

Birleşik Krallık düzenlemeleri için hukukuna geçirilerek ulusal hukuk olarak uygulansa bile sözleşmede aranan 'karşılıklı şartı' sağlanmayacağı için, Birleşik Krallık mahkeme kararının diğer üye ülke mahkemelerinde düzenlemeye göre tanınıp tenfiz edilmesi mümkün olmayacaktır (Croisant, 2017). Bu düzenleme açısından ayrı bir antlaşma yapılmadığı sürece Birleşik Krallık üçüncü ülke olarak kabul edilecektir (Croisant, 2017).

Sadece mahkeme kararlarının tanınıp tenfiz edilmesi konusunda bile Birleşik Krallık'ın neler yapması gerektiği dikkate alındığında, Birleşik Krallık'ın

---

<sup>18</sup> Konuya ilişkin birçok tartışma bulunmakla birlikte çalışmanın amacı AB hukukunun uygulanmayacak olmasının yaratacağı sorunlara dikkat çekmek olması amacıyla, sadece birkaç sorun tartışılmaktadır.

<sup>19</sup><http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=URISERV:133054&from=EN>

AB'den çıkma sürecinin oldukça karmaşık ve aşamalarının öngörülemez bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

## **SONUÇ**

Birleşik Krallık'ın Avrupa Birliği'nden çıkıp çıkmama üzerine yapmış olduğu referandum sonucu çıkma kararı verilmesi gerek Birleşik Krallık gerek AB üyeleri gerekse AB'nin taraf olduğu 'Serbest Ticaret Antlaşmaları' gibi antlaşmalar veya DTÖ üyelikleri gibi örgütler açısından birçok bilinmeyen sonuç ortaya çıkarmıştır. Sürecin ayrıca Avrupa Birliği Hukuku'nun artık Birleşik Krallıkta uygulanmayacak olması sebebiyle yabancı mahkeme kararlarının tanınması ve tenfizine ilişkin durumda da tartışıldığı üzere başka bir boyutu da bulunmaktadır. AB'den çıkma müzakere sürecinin uzun yıllar süreceği düşünülüğünde bu alanda birçok çalışma yapılması gerekmektedir. Bu çalışma konuya dikkat çekmek ve alanda yapılacak çalışmalara vesile olmayı amaçlamaktadır. Çalışmada örnek olarak incelenen 'Ortak Ticaret Politikası' ve yabancı mahkeme kararlarının tanınması ve tenfizine ilişkin 'Tadil Edilmiş Brüksel I Tüzüğü' tartışmaları, hukuksal sorunların 'buzdağının görünen ucu' olduğunu göstermiştir. Bu sebeple Birleşik Krallık'ın AB'den çıkması alanda çalışan akademisyenler için birçok çalışmanın konusu olacaktır.

## **KAYNAKÇA**

Allott, P. (24 Haziran 2016). Fundamental Legal Aspects of UK Withdrawal from the EU: Eight Stages on the Way to a Steve Peers, What next after the UK vote to leave the EU? <http://eulawanalysis.blogspot.com.tr/2016/06/what-next-after-uk-vote-to-leave-eu.html>

Burgstaller, M. ve Zarowna, A. (Burgstaller ve Zarowna (a)) (2016). Possible Ramifications of the UK's EU Referendum on Intra-and Extra-EU BITs. *Journal of International Arbitration*, 33, Special Issue: 565-576.

Burgstaller, M. ve Zarowna, A. (Burgstaller ve Zarowna (b)). (24 Ekim 2016). Why Brexit May be Good for UK Investors Abroad. <http://kluwerarbitrationblog.com/2016/10/24/brexit-may-good-uk-investors-abroad/>

Croissant, G. (27 Ocak 2017). Towards the Uncertainties of a Hard Brexit: An Opportunity for International Arbitration. <http://kluwerarbitrationblog.com/2017/01/27/towards-the-uncertainties-of-a-hard-brexit-an-opportunity-for-international-arbitration/>

Douglas-Scott, S. (16 Mayıs 2016). What Happens to 'Acquired Rights' in the Event of a Brexit? <https://ukconstitutionallaw.org/2016/05/16/sionaidh-douglas-scott-what-happens-to-acquired-rights-in-the-eventof-a-brexit/>

Gehring W. M. (6 Mart 2016). Brexit and EU-UK Trade Relations with Third States. <http://eulawanalysis.blogspot.com.tr/2016/03/brexit-and-eu-uk-trade-relations-with.html>

Hadjiyianni, I. ve Spalding, A. (1 Temmuz 2016). Brexit Breakdown. [http://blogs.kcl.ac.uk/kslreuropeanlawblog/?p=1054#\\_ednref10](http://blogs.kcl.ac.uk/kslreuropeanlawblog/?p=1054#_ednref10)

Hestermeyer, H. (2016). How Brexit Will Happen: A Brief Primer on European Union Law and Constitutional Law Questions Raised by Brexit. *Journal of International Arbitration*, 33, Special Issue, 429-450.

Holmes, P. ve Rollo, J. ve Winters, L. A. (Kasım 2016). Negotiating the UK's Post-Brexit Trade Arrangements. *National Institute Economic Review*, No 238. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002795011623800112>

Karacan, P. (2014). Lizbon Andlaşması Sonrası Avrupa Birliği Yatırım Antlaşmaları. *Legal Hukuk Dergisi*, Rona Aybay'a Armağan-Özel Sayı, Aralık, 1421-1456.

Kostakopoulou, D. (2016). Brexit, Voice and Loyalty: Reflections on Article 50 TEU. *European Law Review*, 41 (4): 487-489.

Koutrakos, P. (2016). Negotiating International Trade Treaties After Brexit. *European Law Review*, 41(4), 475-478.

MacGregor, A. (2016), Post-Brexit scenarios for UK Competition Policy and Public Enforcement: the EEA Model v Complete Independence. *International Trade Law & Regulation*: 82.

Masterr, S. ve McRae, B. (2016). What Does Brexit Mean for the Brussels Regime? *Journal of International Arbitration*, 33, Special Issue, 483-500.

Peers, S. (24 Haziran 2016), What next after the UK Vote to Leave the EU?: <http://eulawanalysis.blogspot.com.tr/2016/06/what-next-after-uk-vote-to-leave-eu.htm>

Tynes, S.D. ve Haugsdal, E. L. (2016). In, Out or In Between? The UK as a Contracting Party to the Agreement on the European Economic Area. *European Law Review*, 41 (5), 753-765.

Yayın Geliş Tarihi: 05.09.2016  
Yayına Kabul Tarihi: 21.07.2017  
Online Yayın Tarihi: 06.04.2018  
http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.280561

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 19, Sayı: 3, Yıl: 2017, Sayfa: 417-439  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

Derleme Makalesi

## VAROLUŞ FELSEFELERİ, VAROLUŞÇU TERAPİ VE SOSYAL HİZMET

Gizem ÇELİK\*

### Öz

*Varoluş felsefeleri, insanı ve insan yaşamını açıklamaya çalışan felsefi akımları temel alarak; ancak onlardan farklılaşan önemli nitelikleri ile günümüz insanının sorunlarına yönelen ve tek bir tanımlamayla anılması mümkün olmayan, kimilerine göre bir felsefe yapma tarzını kimilerine göre ise bir felsefi iklimi ifade etmektedir. En yalın ifadeyle, insanı nesne gibi ele alan ve yorumlayan yaklaşımlara tepki olarak, insanın biricik ve otantik oluşu özelliği ile tanımlanması gereken bir varoluş olduğunu belirten varoluşçu görüş, pek çok insanî soruyu ele alıp işleyerek “öz-varoluş ilişkisi”, “varlığın ve hayatın anlamı”, “özgür iradenin insan davranışlarındaki rolü”, “sınırsız özgürlük ve sorumluluk”, “varoluşsal anksiyete” gibi pek çok konuda açıklamalarda bulunmaktadır.*

*Bu çalışmada, varoluş felsefelerine ve temel niteliklerine ilişkin genel bilgilere, artan ve karmaşıklaşan insan sorunlarının çözümünde önemli açıklamalar getirmesi dolayısıyla terapide yer bulan varoluşçu analizin özelliklerine ve odağı insan, insan sorun ve ihtiyaçları olan sosyal hizmet disiplini ve mesleğinin varoluş felsefeleri ile olan ilişkisine yer verilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Varoluşçuluk, Varoluş Felsefeleri, Varoluşçu Terapi, Varoluşçu Analiz, Sosyal Hizmet.*

## EXISTENTIAL PHILOSOPHY, EXISTENTIAL THERAPY AND SOCIAL WORK

### Abstract

*Without a single definition, philosophies of existence sometimes described as the “way of making philosophy” or sometimes “climate of philosophy”. It basically arose from philosophical trends which are trying to explain human and life but differentiates from them by focusing on the problems of the modern man. By the simplest terms, existential philosophy states that human being must be defined as unique and authentic existent and it has born as a reaction to the approach that takes human beings as objects. Existential philosophy takes and examines many humanitarian questions such as “self-existence relationship”, “meaning of life and the existence”, “the role of self-determination in human behavior”, “limitless freedom and responsibility” and “existential anxiety”.*

---

\* Yrd. Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, gizemcelik@medipol.edu.tr



*In this study, existential philosophy and its basic components are reviewed in general context and the characteristics of the existential analysis during therapy which brings important statements to the solution of complex and growing problems of human beings. Finally, social work and its important relationships with existential philosophy are analyzed from the perspective of its focus on human beings, their needs and problems.*

**Keywords:** Existentialism, Existential Philosophy, Existential Therapy, Existential Analysis, Social Work.

## GİRİŞ

*“Hiçbir çağ bilgiyi bu kadar hızlı ve kolaylıkla elde etmemiştir. Hiçbir çağda insanın ne olduğu hakkındaki bilgi bizimki kadar yetersiz olmamıştır. Hiçbir dönemde insan bu derece sorun haline gelmemiştir.”*

Heidegger

Varoluş felsefesi, farklı düşünürlerin benzer temalar üzerinde farklı yorum ve değerlendirmelerde buldukları, çok boyutlu ve derinlikli bir felsefi akımdır. İnsana ve insanın varoluşuna yönelik bu felsefi akım aslında, kendinden önceki felsefi akımların da ele aldığı konuları incelemekte ancak getirdiği açıklamalar ve vurguladığı temalar bakımından farklılık göstermektedir. Öz-varoluş ilişkisi; insanın kendi özünü seçebilmesi ve buna bağlı gelen özgürlük ve sorumluluk; ölüm, yalnızlık, varoluşsal boşluk gibi varoluşsal sorunlar hem varoluş felsefelerini hem de bu felsefeleri temel alan varoluşçu terapiyi etkilemiş ve günümüz insanının sorunları bu bileşenlerle ele alınmaya başlanmıştır.

Sadece varoluşsal bir sorundan kaynaklı değil aslında varoluşsal bir ihtiyaç olarak da varoluşçu akımın önem kazandığını belirtmek gerekir. Çünkü insan denilen varlık, dünyada bulunuşuyla birlikte kendini oluşturmakta ve bu yolla olgunlaşmaktadır. Alacağı dersler, yerine getireceği görevler, sahip olacağı rol ve sorumluluklar ve öğrendikleri ile kendini var ederek özünü oluşturabilecektir. Yalnız insana ait olan bu özellik, onun eşsizliğini belirtmenin yanı sıra yaşayacağı iç sıkıntısının ve öz arayışının da önemli bir nedeni olacaktır. İşte bu öz arayış ihtiyacıyla birlikte, varoluş felsefesinin temaları ve insana yaklaşımı, insanın kendini var etme sürecinde önemli bir kaynak olacaktır.

Aslında, sahip olduklarıyla biricik bir varlık olan ve büyük bir keşif içinde bulunan insanın bu özelliklerini fark etmesi, daha anlamlı, daha huzurlu ve belki de varoluşunu taçlandıran bir yaşam sürmesine neden olacakken, birçok insan bunların farkında değildir. İçinde bulunduğumuz savaş ortamı, sosyo-ekonomik krizler ve her gün artan stres altında insanlar özlerine bakmak ya da onu aramak yerine, yaşamda kalma mücadelesi vermektedir. Ancak bu mücadelenin çok da nitelikli olmadığı, artan fizyolojik ve psikolojik hastalıklardan rahatlıkla anlaşılabilir. İşte tam da bu noktada varoluş felsefeleri ve varoluşçu terapi, insana, insanca dokunuşlarla ve varoluşsal konularla yaklaşmakta ve onu desteklemektedir.

İnsan ihtiyaç ve sorunlarına yönelen psikoloji ve psikiyatri gibi sosyal hizmet disiplin ve mesleği de varoluş felsefelerinin bu niteliklerinden kendi mesleki formasyonu çerçevesinde yararlanabilmektedir. Hatta sosyal hizmet değerleri ile oldukça paralel olan kimi ilkeler, sosyal hizmet uzmanlarının toplumun dezavantajlı ve kırılğan olarak nitelendirilen kesimleri ile yaptıkları çalışmalarda, varoluşçu yaklaşımı daha etkin kullanmalarını sağlayabilecektir. Çünkü ölüm, özgürlük, sorumluluk, anlam arayışı ve yalnızlık hissi, paylaşılan ortak konulardandır.

Bu çalışmada, her ne kadar varoluş felsefelerine, varoluşçu terapiye ve varoluş felsefelerinin sosyal hizmet ile olan ilişkisine yönelik genel ve kapsayıcı bilgiler verilmeye çalışılmışsa da konunun çok daha derin ve detaylı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışma, bu konuda ileride yapılacak araştırma, inceleme, uygulama ve değerlendirmelere bir giriş niteliğinde değerlendirilebilir.

## **VAROLUŞ FELSEFELERİ**

*“İnsanın varoluşu iyi ve kötünün ötesindedir.”*

Nietzsche

Varoluş felsefesi, 19. yüzyılın sonlarında Almanya’da filizlenmiştir. Tüm insanlığı etkileyen dünya savaşlarından sonra daha çok konuşulan ve tartışılan bir felsefi akıma bürünen varoluş felsefesi, özüne ilişkin yapılan açıklamalardaki farklılıklardan dolayı tek ve geçerli bir tanımlama ile anılamamakta, varoluşçu filozoflar tarafından yapılan tanımlamalar da daha çok varoluş felsefesinin bir boyutunu nitelediği için yeterli görülmemektedir. Asım Bezirci’nin Sartre’ın *Varoluşçuluk* isimli kitap çevirisinde yazdığı önsözde, varoluş felsefesi, Jean-Paul Sartre’ye göre tanımlanması kolay bir felsefe (Bezirci, 2009: 7) olarak geçmektedir:

*“Her nesnenin bir özü, bir de varlığı vardır. Öz, sürekli nitelikler topluluğu demektir. Varlık ya da varoluş ise, dünyada etkin olarak bulunuş demektir. Çoğu kimseler özüün önce, varoluşun sonra geldiğine inanırlar (...) Öz, bir nesnenin özelliklerinin değişmez bütünlüğüdür; varoluş ise, evren içinde gerçek olarak bulunuşudur (...) İnsanda, ama yalnız insanda varoluş özden önce gelir. Bu demektir ki insan önce vardır; sonra şöyle ya da böyle ‘olur’. Çünkü o, özünü kendi yaratır...”*

Sartre’nin yapmış olduğu bu açıklamanın yanında Heinemann, varoluşçuluğun gerçek bir tanımının yapılamayacağını; çünkü varoluşçuluk sözcüğünü kucaklayan tek bir öz, tek ve değişikliğe uğramayan bir felsefe olmadığını; sözcüğün, aralarında derin ayrımlar bulunan çeşitli felsefeleri gösterdiğini belirtmiştir (Bezirci, 2009: 8-9). Varoluş felsefesinin, farklı düşünce akımları ve kuramlarla ilişki kurduğunu, çeşitli felsefe tarihleri içindeki konumuna göre de farklı biçimlerde tanıtıldığını görmek mümkündür.

Bireyciliğe aşırı yer vermek, kişinin varoluş sorununa büyük ilgi göstermek, herhangi bir düşünce okulundan olmamak, herhangi bir inanç kümesini ve sistemleri yetersiz görmek, gelenekçi felsefeyi küçümsememek (Kaufmann, 1964: 6-22; akt.: Bezirci, 2009: 9), özgür ve sorumlu özneye dikkat çekmek gibi temel nitelikleri olan varoluş felsefesi, çağımızın güç koşulları altında ezilen/baskılanan ve var olamayan insanın felsefesidir.

Varoluş felsefelerini anlamak için ortak ilke ve temalarına bakmak gerekmektedir. Gündoğdu (2007: 98), ortak ilke ve temalar arasında ayırım yapmak gerektiğini; varoluş felsefelerini sadece bazı ortak temalar etrafında ortaya konan bir felsefi görüşler koleksiyonu olarak görmenin yanıltıcı olabileceğini vurgulamaktadır. Varoluşçu temaların çoğunun sadece varoluş felsefelerine özgü olmadığı, birçok filozof tarafından işlenen temalar olduğu açıktır. Ancak varoluş felsefelerini diğer felsefelerden ayıran; ele alınan temalara yaklaşım biçimi, değerlendirme yöntemi ve amacıdır. Kısaca ifade etmek gerekirse “ilkeleri”dir (Kuhn, 1949; akt.: Gündoğdu, 2007: 99).

Varoluş felsefelerini anlamak için ilkelerine bakılması gerektiği gibi, bu ilkelere ilişkin Hıristiyan varoluşçular ve Tanrı tanımayan varoluşçular açısından yapılan analizlere de değinmek gerekmektedir. Varoluş felsefesi ilkelerinin ele alındığı ilerleyen sayfalarda bu yöndeki tartışmalara da kısaca değinilerek anlam bütünlüğü sağlanması hedeflenmektedir.

### **Varoluş Felsefelerinin Temel İlkeleri**

Akılcılık, deneycilik ve tarihselcilik gibi bir düşünce okulu, bir öğreti ve tutarlı ortak bir inanış olmadığı açık olan (Gündoğdu, 2007: 99) varoluş felsefesinin, ilkelerinin de aslında her varoluşçu düşünür tarafından eşit ölçüde geçerli olmadığını akılda tutarak okumak ve yorumlamak gerekmektedir.

**“İnsanın Temel İlgi Konusu Olması”** İnsanı tanımanın, bedeni tanımdan daha kolay olduğunu değil, ama onu tanımanın, dünyayı ya da fikir yasalarını tanımdan çok daha ivedi olduğunu düşünmektedir (Mounier, 2007: 49). Varoluş felsefesine göre insan, önceden tanımlanamaz ve belirlenemez. Kendini nasıl yaparsa öyle olur.

**“İnsanın Somut Bir Özne ve Birey Olarak Görülmesi”** Varoluşçular, insanın nesneleştirilmesine; doğanın, tarihin, toplumsal çevrenin, biyolojik ve fiziksel güçlerin ürünü bir nesne konumuna indirgenmesine itiraz etmekte ve özne olarak insanın emsalsizliğine vurgu yapmaktadırlar (Charlesworth, 1976: 71; akt.: Gündoğdu, 2007: 101).

**“Varoluşun Özden Önce Gelmesi”** Sartre bu ilkeyi açıklarken, her nesnenin bir varoluşu, bir de özü olduğuna vurgu yapmakta ve yalnız insanların diğer tüm varlıklardan farklı olarak varoluşunun özden önce geldiğini belirtmektedir. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi varoluşçu ilkelerin tümü her varoluşçu düşünür tarafından kabul edilmemekte, örneğin bu ilkede Marcel “İnsanı anlayacak Tanrı

yoksa, insan da yoktur” diyerek Sartre’ın “varoluşun öze önceliği” ile kastettiği kendine özgü ateistik anlayışı kesin olarak reddetmektedir (akt.: Gündoğdu, 2007: 107).

**“İnsanın Kendi Özünü Seçmesi”** İnsanın, olmayı seçtiği şeyden başka bir şey olmadığı ilkesi, varoluş felsefesinin baş ilkesi olarak değerlendirilmektedir (Sartre, 2009: 40). Bu noktada tekrar Sartre ve Marcel’in görüş ayrılığı içinde oldukları anlaşılmaktadır. Sartre için özgürlük, yokluktan doğan değerleri ve varlığın özünü yaratan bir sebepken, Marcel için özgürlük iyilikten yararlanma ve varlığa bir katılmadır (Muştâ, 1988: 63; akt.: Gündoğdu, 2007: 107).

Özgürlük, diğer felsefî akımlarda olduğu gibi varoluş felsefelerinde de tartışılan ve daha önce belirtilen “varoluşun özden önce gelmesi” ve “insanın kendi özünü seçmesi” ilkeleri ile yakından bağlantılı olan bir temadır. İnsanın kendini, varlığında değil, varoluş biçiminde seçebileceğini söyleyen Sartre (akt.: Foulquie, 1995: 55), durum karşısında alınan bu tavrın insanı değiştirmekte etken olduğunu; kendine bağlı olmayan bir alanda (örneğin fiziksel engele sahip olma, kısa boylu olma, düşük sosyo-ekonomik çevrede dünyaya gelme vb.) özgürlüğe bir kapı açılmış olduğunu, böylece etkisinin değişebileceği ve bireye göre biçimlenebileceğini belirtmektedir.

İnsanın özgürlük isteğine ilişkin Sartre, salt bireysel bir özgürlük arayışı ve istediğinden ziyade, diğerlerinin de özgürlüklerini gözetten bir anlayışla şunları da eklemektedir (Sartre, 2009: 70):

*“(…) Ama özgürlüğü isteyince, onun tümüyle başkalarının özgürlüğüne, başkalarının özgürlüğünün ise bizimkine bağlı olduğunu anlarız. Gerçi insanın tanımı olarak özgürlük başkalarına bağlı değildir ama ortada bir bağlanma olunca iş değişir. O zaman kendi özgürlüğümle birlikte başkalarının da özgürlüğünü istemek zorunda kalırım. Başkalarının özgürlüğünü gözetmezsem kendi özgürlüğümü de gözetemem.”*

İnsanın sınırsız özgürlük istemi, sorumluluk temasını da beraberinde getirmektedir. Sorumluluk, dışsal yapının yokluğuna gönderme yapan özgürlük sonundaki seçim, hareket ve yaşam tarzı sonuçlarının sorumluluğunu almayı ifade etmektedir.

Sartre (2009: 44-46), sorumluluk ve sorumlulukla bağlantılı bunaltıyı şöyle açıklamaktadır:

*“(…) Her insan şöyle demelidir: ‘İnsanlık, edimlerime bakarak kendini ayarladığına göre, böyle hareket etmekte haklı mıyım? Yaptığım doğru mu?’ Eğer böyle demezse, bilin ki bunaltısını maskeleydiğinden dolayı demiyordur (...) Sorumlulukları olan herkes bilir bu bunaltıyı / iç sıkıntısını.”*

**“Hakikat Öznelliktir”** Gündoğdu (2007: 112), varlığa atılmış olan insanın yaşamda bir anlam bulma meselesinin, nesnel hakikat ile öznel kavrayış arasındaki ilişkiyi kökten değiştirdiğini ve bu değişimin Kierkegaard’ın *“hakikat öznelliktir”* sözüyle ifade edildiğini belirtmektedir.

Varoluş felsefesinin bu ilkesi, öznelcilik, keyfilik ve görelilik olarak değil, hakikate ulaşmak isteyen somut bireyin öznel konumuna önem verdiğini ve onun hakikatle olan varoluşsal ilişkisini ifade etmektedir. Kierkegaard’a göre söz konusu hakikat, insan kendisini davranışlarıyla yarattığında ortaya çıkmaktadır. Yani hakikat *“birey onu eylemiyle ürettiği zaman olur”* (May, 2012: 61).

**“Aktörün Bakış Açısından Felsefe Yapılması”** Charlesworth (1976: 23) felsefenin esas işini, dünyadaki varoluşumuzun altında yatan ilksel deneyimi açığa çıkarmak ve aydınlatmak olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda, varoluşsal deneyimden kaynaklanan felsefenin, aktörün bakış açısından yapılması (Langiulli, 1997: 5) gerekmektedir. Bu ilke ayrıca, varoluş felsefelerinin ortak ilkelerinden; *“insanın özne olması”*, *“kendi özünü seçme özgürlüğü”*, *“sorumluluk”* ve *“hakikat öznelliktir”* ilkeleriyle de oldukça paralel olan ve onları destekleyen niteliktedir.

## VAROLUŞÇU TERAPİ VE TEMEL NİTELİKLERİ

*“Dünyada varoluşçu psikiyatrist sayısı kadar varoluşçu psikiyatri yaklaşımı vardır.”*

Viktor Frankl

Köklü felsefi akımlara dayanan varoluş felsefeleri (Payne, 1997; Mounier, 2007), fenomenolojik ve ontolojik yapıdadır. Günümüzün duygusal ve ruhsal mizacının derin boyutlarının bir ifadesi (May, 2012: 59) olarak ifade edilen varoluş felsefelerinin, kendiliğinden ve genelde farklı alanlardaki insanların birbirlerinden habersiz benzer çalışmalar yaptığını bilmeden ortaya çıktığı (May, 2012: 49) görülmektedir. Köklerini aynı psikolojik krizlerden ve aynı tarihsel durumlardan alan bu akım, günümüz Batılı insanının psikolojik açmazının benzersiz ve özel bir tasvirini (May, 2012: 59- 60) sunmakta, insanın anlayış tarzında çok ciddi boşluklar olduğuna dair giderek büyüyen bir farkındalık yaşanmasıyla da (May, 2012: 47) psikiyatri ve psikoloji alanında kendini göstermektedir. Geçtan (2007: 31) bu durumu, *“belirli kişilerin değil, çağın bir gereği ve ürünü olarak ortaya çıkmıştır”* şeklinde açıklamaktadır.

Psikiyatride varoluşçuluk<sup>1</sup>, İkinci Dünya Savaşı’nı izleyen yıllarda, Batı Avrupa’da belirmeye başlayan ve giderek Amerika kıtasında da yaygınlaşan bir yaklaşım haline gelmiştir. Geçtan (2007: 25)’a göre, psikanaliz ve psikanalitik

<sup>1</sup> Her ne kadar bu felsefi akımın savunucularının büyük çoğunluğu “varoluşçuluk” terimini kullanmıyor olsa da psikoloji ve psikiyatri alanında bu terimin sıklıkla kullanıldığı görülmüştür.

kökenli psikoterapi temelinde, Heidegger'in ontoloji denilen düşünce ekolünden esinlenerek geliştirilmiş bir tedavi tutumunu tanımlamaktadır. İsviçreli psikanalistler Medard Boss ve Ludwig Binswanger, "*Daseinanalysis*" adıyla geliştirdikleri tedavi yaklaşımıyla varoluşçu psikoterapinin öncüsü sayılmaktadırlar. Yalom (2001: 33), Avrupalı varoluşçu analitik eğilimin, hem felsefi kavramların insanın klinik incelemesine uygulanması arzusunun bir sonucu, hem de Freud'un insan modeline karşı bir tepki olarak doğduğunu belirtmektedir.

Psikiyatrideki konumu açısından değerlendirildiğinde varoluşçuluk, bağımsız bir tedavi "ekolü" olarak anılmamaktadır. İnsanı anlama çabasında, geleneksel psikolojik tedavilerin alışıl gelmiş geleneksel yöntemlerinden temelden farklı bir "tutum"u yansıtmaktadır (Geçtan, 2007: 26). Bu açıdan, varoluşçu psikoterapi bir yöntem değil, tutum olarak nitelendirilmektedir.

Modern kültürün krizlerine cevap niteliğinde ortaya çıkan varoluşçu yaklaşım (May, 2012: 69), materyalizm ile idealizm arasındaki o eski ikilemi dağıtan bir seviyede, insanı analiz edip betimleme (May, 2012: 60) amacındadır. İnsanları, kendi gerçeklerinde inceleyen bir insan biliminin gerekli ve mümkün olduğu konusunda ısrarlı (May, 2012: 64) olan düşünürler ve bilim insanları, insanı hesaplanabilen ve kontrol edilebilen bir nesne olarak ele alma tavrına karşı çıkmışlardır (May, 2012: 61).

Binswanger (1956: 145; akt.: May, 2012: 51)'a göre, varoluşçu analitik temele sahip psikoterapi, tedavi edilen *hastanın* yaşam tarihini araştırmaktadır. Ancak bu araştırma, herhangi bir psikoterapi ekolünün öğretileriyle ya da o ekolün tecrit ettiği kategorilerle açıklanamamaktadır. Bunun yerine yaşam tarihi, kişinin dünyada oluşunun bütün yapısına getirilen bir değişiklik olarak anlamaya çalışılmaktadır. Bu noktada önemli olan ve altı çizilmesi gereken, anlamının teknikten önce gelmesidir. Dolayısıyla varoluşçu terapistin tekniği, tedaviye gelen bir kişiden diğerine, aynı kişinin tedavi süreci içinde bir evreden diğerine değişebilen bir esneklik göstermektedir (Geçtan, 2007: 49-50). Terapi sürecindeki bu özgünlük, terapist ile danışan arasındaki ilişkiye de yansımaktadır. Geçtan (2007: 50) bu ilişkinin, terapistin danışanının "dünyasına katılarak" gerçekleştirebileceğini belirtmektedir. Bu da terapistin kişiye görüngübilimsel (fenomonolojik) olarak yaklaşması gerektiği anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle terapistin, danışanının yaşantısal dünyasına girmesi ve anlayışı bozan varsayımlarda bulunmadan, bu dünyanın olgularını dinlemesi demektir.

Tedaviye gelen kişiyi, "onun kendi dünyası içinde" anlamaya çalışmak ile anlatılmak istenen; kişinin çevresindeki insanlar dünyası değil, içinde var olduğu kendine özgü dünyası ve bu dünyaya ilişkin anlayış geliştirmedir. Geçtan (2007: 46), Kierkegaard, Nietzsche ve diğer varoluşçuları referans göstererek; batı dünyası insanının yaşadığı anksiyete ve umutsuzluğun kökeninde "kendi dünyalarını kaybetmiş olma" olgusunun bulunduğu görüşünü paylaşmakta, çağdaş insanın insanlar dünyasına yabancılaşmasının yanı sıra, kendi dünyası içinde de tutsak durumda olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, varoluşçu terapistin ya da düşünürün

görevi; insanın baştan beri bildiği, bastırılmış bir şeyi yüzeye çıkarmak ve bunu, kişinin yeniden tanımasını sağlamaktır.

Hem öznelliğin hem de nesnelliğin altında yatan gerçeklikle ilgilenen (May, 2012: 65) varoluşçu analize göre gerçek, “yaşanan anda”, insanın kendi dünyasında yaşananlardır (Geçtan, 2007: 30-31). Bu açıdan varoluşçu psikiyatrinin, varoluşun zaman boyutuna önem verdiği belirtilebilir. İnsanı “-dır”, “-mı”, “-di” durumları yerine, “-yor” ya da “-makta” takısının ifade ettiği gibi, “her an olmakta olan” bir süreç olarak ele almaktadır (Geçtan, 2007: 46- 47).

Varoluşçu yaklaşımın önemli konularından biri olan “var olmamak”, “hiçlik” ve bunlarla bağlantılı anksiyete ve bunaltı, var olmanın ayrılmaz bir parçası olarak görülmekte ve var olmanın anlamını kavrayabilmenin, yok olmanın her an mümkün olabileceğini kavrayabilmiş olmayı içerdiği belirtilmektedir. İnsan, doğmuş olduğunu ve bir gün öleceğini bilen tek canlıdır ve ölüm, var olmamanın en somut biçimidir. Kuşkusuz ölümün kaçınılmaz olduğu gerçeği, insanın yaşamını gözden geçirmesi ve sonlu yaşamında doyumlu ve anlamlı bir yaşam yaşayıp yaşayamadığını sorgulamasına, yokluk ve hiçlik duygusu hissetmesine ve buna ilişkin anksiyete geliştirmesine neden olmaktadır. Geçtan (2007: 41) bu anksiyete duygusunu yaşamak istemeyen birçok insanın, kolektif tepkiler ve tutumlar yığını içinde eriyip yok olmayı seçtiklerini belirtmektedir. Bunun yan ürünü olarak, günümüz konformizmine kapılıp yok olmaya karşı gelmeme ve var olamayarak yaşamak da sık gözlemlenen bir başka biçimdir (Geçtan, 1974: 14). Her iki durumda da insan, yaşamının en az bir döneminde, söz konusu bu varoluşsal gerçekle yüzleşmektedir. Bu noktada takınacağı tavır, özü gereği kendi seçimini yansıtacaktır.

Varoluşçu düşünürlere göre, varoluşa dair yaşanan anksiyeteden kurtulmak için çoğu insan özgürlüğünden kaçınmayı yeğlemekte, daha önce de ifade edildiği gibi var olmamayı seçebilmektedir. Ontolojik suç olarak kavramsallaştıran olgu, “suçluluk duygusu yaşamaktan farklı bir olgudur. Çünkü kişi gerçekten suçludur” (Geçtan, 2007: 45).

Geçtan (2007: 45- 46)’a göre ontolojik suçun önemli bir özelliği, bu olgunun herkes tarafından yaşanmasıdır. Ontolojik suç ayrıca, içinde yaşanan kültürün değer yargılarına uygun davranıldığında ya da toplum beklentileri yerine getirilmediğinde yaşanan suçluluktan farklı, varoluşun gerçeklerinden haberdar olmaktan kaynaklanan bir olgudur. “Varoluşsal anksiyete” başka bir kavramsallaştırma ile “ontolojik anksiyete”, anlamsız bir dünyadaki sınırlı yaşama anlam katılıp katılmadığı konusunda yaşanan bir kaygıyı ifade ederken; ontolojik suç, bu sorumlulukla yüzleşmekten kaçınmanın yarattığı bir olgudur.

Kişinin yaşamında hiçbir anlam olmadığını keşfetmesinin ardından yaşadığı korku ve panik duyguları ile karakterize edilen varoluşsal anksiyete, varoluşçu psikoterapinin odaklandığı önemli konulardan biridir. İnsanın kendini kurtarabilmesi için kendine şimdiye kadar olduğundan daha başka bir gözle bakması gerektiği vurgusu, yeni bilincinin ona var olmanın en doğru yolunu göstereceği yönündeki

inanış, terapi sürecinde genellikle insanın seçme özgürlüğünün vurgulanması; boşluk, kaygı ve sıkıntı duygularını azaltıcı yaşam tarzı geliştirmesi yönünde kendini göstermektedir (Gaidenko, 1966: 44-45; akt. Güleç, 2010: 43).

Varoluş felsefelerinin terapiye katkılarının özetlendiği bu bölümde son olarak, Binswanger'ın "*Daseinanalysis*" adıyla geliştirdiği tedavi yaklaşımındaki *Dasein* kavramının da incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Varoluşçu düşünürlerden Nietzsche, insan varoluşunu *dasein* olarak ifade ederken Heidegger, insandan her zaman *Dasein* olarak bahsetmektedir. May (1994: 25), Almanca kökenli *Dasein* sözcüğünü "burada olmak (being in the world)" anlamında kullanmaktadır.

Nietzsche'ye göre *Dasein* yani insan varoluşu; yaşam kavramına, istenç duymaya, eyleme geçmeye ve olmaya dair bir genelleme olarak ifade edilmektedir (May, 2012: 101). İnsanın *Daseinini* geliştirmesi için de sürekli çaba göstermesi, anlamlı yaşam sürmenin yolunu araması ve varoluşsal anksiyete ile yüzleşmesi gerekmektedir.

May (1994), insanların birbirleriyle eş zamanlı üç ayrı tarz dünyada var olduklarını belirtmekte ve bu dünyaları *umwelt*, *mitwelt* ve *eigenwelt*<sup>2</sup> olarak ifade etmektedir. *Umwelt* kişinin farkında olsun olmasın varlığını sürdürecektir olan fizyolojik ve fiziksel nesnelere dünyasını tanımlamaktadır (May, 1994: akt.: Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2011: 336). *Umweltten* gitgide uzaklaşan insanın yaşadığı bu ontolojik suç May (1958), "ayrılma suçluluğu" olarak adlandırmaktadır (akt.: Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2011: 339).

*Mitwelt* ise, insan yaşamının sadece *umweltten* oluşmadığını, insanın diğer insanlarla kurduğu ilişki dünyasını yani sosyal dünyasını tanımlamaktadır. Heidegger'de *mitwelt*, *Daseinin* dünya ile kurduğu zorunlu ilişki (Mounier, 2007: 186) olarak ifade edilirken May (1994), diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacının doğuştan geldiğini belirtmektedir.

Son olarak *eigenwelt*, insana özgü özfarkındalık dünyasıdır. *Eigenwelte* yaşamının, kişinin bir insan olarak kendisinin farkında olması, yani nesnelere ve insanlar dünyası ile ilişki kurarken kim olduğunu kavraması (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2011: 336) anlamını taşıdığı söylenebilir. *Eigenweltin* bozulması, boşluk duygusu ve kendine yabancılaşmayı getirmektedir. May (1958)'e göre sağlıklı insanlar, belirtilen üç dünyada da eş zamanlı bir şekilde yaşamaktadırlar (akt.: Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2011: 337).

Özetlemek gerekirse, nesnelere dolu bir dünya ve bu nesnelere algılayan öznelerle dair Kartezyen görüşe meydan okuyan varoluşçu görüşün amacı, insanı anlamaktır. Burada belirtilen insan, "*olması gerekeni yapayım derken olmakta olanı yaşayamayan*" (Geçtan, 2007: 37), varoluşuna ilişkin düşünmeyen, varoluşsal

---

<sup>2</sup>Kavramların Türkçe karşılıklarını tam anlamıyla içeren kavramlar bulunamadığı için literatürde Almanca haliyle verildiği ve açıklandığı görülmüştür.



kaygılarla yüzleştiğinde kaçan, kaçması sonrası ontolojik suçluluk duyan ve aslında var olamayan insanlar topluluğudur. Kierkegaard, Heidegger, Jean-Paul Sartre, Nietzsche gibi düşünürlerin varoluş felsefelerine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler, varoluşçu terapiye yararlanabileceği güçlü bir kaynak sağlamıştır.

## VAROLUŞ FELSEFELERİ VE SOSYAL HİZMET

Sosyal hizmet, insan refahını sağlamak, insanı özgürleştirmek ve yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla çeşitli düzeylerde (birey, aile, grup, örgüt, toplum, politika, araştırma) uygulamalar gerçekleştiren bir disiplin ve meslektir. İnsanı, insan ihtiyaçları ve sorunlarını bütüncül bir yaklaşımla ele alan sosyal hizmet bilgi, beceri ve değer temelinde uygulamalar gerçekleştirmektedir. Sosyal hizmetin eklektik bilgi temeli, farklı meslek ve disiplinlerin bilgilerinden de yararlanılarak, sosyal hizmet bilgisi oluşturulduğunu ve uygulamalardan gelen bilgilerin de eklemlendiği bilgi kaynağını ifade etmektedir. İnsan, insanın çevresi, yaşam döngüsü, ihtiyaç ve sorunları, gelişim görevleri, kuramsal yaklaşımlar, yasal ve politik düzenlemeler, hizmetler vb. konulardaki bilgi kaynağı, müracaatçı yararına olacak şekilde sürekli gelişmekte ve değişmektedir.

Sosyal hizmetin beceri boyutu; iletişim, analitik düşünme, sorun çözme ve insanla çalışma yeterliğini ifade ederken değer boyutu, tüm bu bilgi ve becerilerin nasıl sunulması, insana nasıl yaklaşılması gerektiğini belirtmektedir.

Sosyal hizmet meslek ve disiplininin odağı, insan ve temel hedefi de insanın iyilik halini sağlamaktır. Sosyal hizmetin yoğunlaştığı ve uygulamalar gerçekleştirdiği sorun alanları çeşitli ve çok boyutlu olmakla birlikte temelde mücadele edilen konular acı, adaletsizlik ve eşitsizlik karşısında hissedilen duygular, anlamsızlık hissi, baskı ve ayrımcılıktır (Fraternali, 1998: 63). Varoluş felsefelerinin temel nitelikleri, sosyal hizmetin değerleri ile birleştirildiğinde bu sorun ve ihtiyaçların üstesinden gelmek daha kolay olabilmektedir. Çünkü hem varoluş felsefeleri hem de sosyal hizmet, insanın biricikliğine vurgu yaparak, her insanın özgür ve bağımsız birer birey olduğuna, bu anlamda kendi sorumluluklarını almaları ve seçimlerini yapmalarına, bunu yaparken de kendilerini tanımaları ve yaşamın anlamına ulaşmalarına vurgu yapmaktadır. Bu anlamda, varoluşçu terapide tartışılan “varoluşsal boşluk (existential vacuum)” un (Frankl, 2009) sosyal hizmet uygulamaları ile doldurulabileceği söylenebilir.

Varoluşçu analiz ve sosyal hizmet ilişkisinin detaylarına, tarihsel gelişime ilişkin kısa bir girişle başlamakta yarar olduğu düşünülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, varoluşçu terapinin kökleri varoluş felsefelerine dayanmaktadır. Varoluş felsefeleri, 19. yüzyıl filozoflarından Soren Kierkegaard (1844/1980, 1849/1980b), Friedrich Nietzsche (1844-1900), Martin Buber (1878-1965); Martin Heidegger (1889-1976); Fransız yazar Jean-Paul Sartre (1905-1980) ve Albert Camus (1913-1960) ile başlamış; 20. yüzyılda İsviçreli psikiyatrist Ludwig Binswanger (1881-1966)'in “*daseinanalysis*” yöntemi ile ve Avusturyalı

psikiyatrist Viktor Frankl (1905-1997)'in logoterapi yöntemi ile psikoterapi alanında kullanılmaya başlamıştır. Daha sonra, Irvin Yalom (1980 ve sonrası), Rollo May (1958 ve sonrası) ve James Bugental (1981 ve sonrası) gibi isimler de varoluşçu görüşü işlemişlerdir (Randall, 2008: 323-324).

Varoluşçu yaklaşımın sosyal hizmet uygulamasındaki kullanımında iki önemli isim öne çıkmaktadır; Donald Krill (1978, 1986) ve Jim Lantz (1993, 1994). İlerleyen süreçte varoluşçu sosyal hizmet literatürüne Brown ve Romanchuk (1994) ve Randall (2001) dâhil olmuştur. Kominkiewicz (2006: 48), varoluşçu düşünürlerden Heidegger'in varoluş felsefesini ele aldığı makalesinde, Heidegger'in varoluşçu görüşünün kuramsal temellerinin sosyal hizmet literatüründe çok az yer aldığını belirtmektedir. Bunun yanında, varoluşçu yaklaşıma dayalı uygulamaların sosyal hizmet alanlarında başarılı bir şekilde ele alındığını belirten Kominkiewicz (2006), felçli hastaların sağaltımında (Nilsson, Jansson ve Norberg, 1999), klinik sosyal hizmet uygulamasında (Klugman, 1997), adolesanlarla gerçekleştirilen çalışmalarda (Chessick, 1996; Hacker, 1994), yaşlılara yönelik sosyal hizmet uygulamalarında (Brown ve Romanchuk, 1994), aile tedavisinde (Boylin ve Briggie, 1987; Haldane ve McCluskey, 1982; Kaye, 1986; Lantz, 1987; Lantz ve Kondrat, 1997), evli çiftlerle yapılan uygulamalarda (Lantz, 1999), çocuk istismarında (Brown, 1980), sosyal hizmet süpervizyonunda (Walsh, 1999), madde kullananların sağaltımında (Ford, 1996), savaş gazileri ile gerçekleştirilen çalışmalarda (Lantz, 1991; Lantz ve Greenlee, 1990) ve sosyal hizmet eğitiminde (Dean ve Fenby, 1989; Peebles ve Suval, 1983) kullanıldığını belirtmektedir.

Fraternali (1998: 65), varoluşçuluğa psikoloji ve psikoterapide oldukça fazla yer verilirken (Frankl, 2009; Yalom, 1980; May, 1961), sosyal hizmetin varoluşçu anlayıştan özellikle kaçındığını belirtmektedir. Varoluşçuluğun sosyal hizmet ile doğrudan ve derinliği olan birlikteliğini Donald Krill (1978) ve Neil Thompson (1992) savunmaktadır. Stretch (1967), Lantz ve Pegram (1989) varoluşçuluğun sosyal hizmet için tercih edilen yönünü vurgularken, Vandenberg (1991) ve Bilsker (1992) kimlik oluşumu ve gelişimini anlamada varoluşçuluğa başvurmakta ya da Brown (1980) ve Hacker (1994), belirli nüfus grupları ya da işlevsizliklerde varoluşçuluğun etkililiğini tartışmaktadır (akt.: Fraternali, 1998: 65).

Krill (1967), insan işlevsizliklerinin çoğunun altında yatan yabancılaşmanın çözümlenmesi ve bireyin diğerleri ile anlamlı ilişkiler kurmasına yardımcı olma amacıyla, varoluşçu sosyal hizmetin araç olarak kullanılabileceğini belirtmektedir. Krill (1967; akt.: Fraternali, 1998: 65) ayrıca, varoluşçu sosyal hizmeti hem temel sosyal hizmet ilkeleri hem de diğer kuramsal yönelimlerle (Gerçeklik terapisi, Geştalt terapi, Bilişsel ve Müracaatçı merkezli terapi) tamamen uyumlu bulmaktadır.

Sosyal hizmet ilkelerinde sıklıkla vurgulanan özgür seçim ve özgür eylem, şu anki yönelim ve gelecek yönelimi, toplumla ve diğerleri ile olan ilişkilerin kalitesiyle bağlantılı olarak bireysel kimliğin tanınması, müracaatçının bulunduğu yerden başlama ve müracaatçının öznel gerçeklik algısını kabul etme, tüm varoluşsal düşünce unsurlarını içermektedir. Uygulamaya rehberlik etmesi için Krill (1992;

akt.: Fraternali, 1998: 65) beş terapötik kavramdan ya da varoluşçu sosyal hizmet sürecinin beş temel görevinden bahsetmektedir. Bunlar; *hayal kırıklığı, seçim özgürlüğü, acıdaki anlam, diyalog gerekliliği ve anlaşmadır*. Bu görevleri Krill (1992) şöyle açıklamaktadır (akt.: Fraternali, 1998: 65- 66);

*“Varoluşçu sosyal hizmet uzmanlarına göre patoloji, gelişimin yakalanması değil, gelişimin öz-seçimle bozulmasıdır. Müracaatçılar, gelişimlerini engelleyen herhangi bir durumla karşılaştıklarında doğal olarak kendilerini koruma çabasına girerler ve bu hayal kırıklığı ile sonuçlanır. Kendini koruma çabaları, suçlama, geçmişe bağlı kalma ve kaderin pasif kabulüyle özgürlüğü gasp etme şeklinde değişime direnmede otantik olmayan tutumları içermektedir. Bu noktada sosyal hizmet uzmanının rolü, müracaatçıyı bir bütün, otantik ve biricik insan olarak ele alıp, söz konusu koruma çabaları ile hayal kırıklığını deneyimlemesine yardımcı olmaktır. Çünkü kendini kandırma ve kötü kader, seçim özgürlüğünün yadsınmasına neden olabilir. Bu nedenle, sosyal hizmet uzmanının müracaatçının değişme kapasitesini görmesini sağlaması gerekir.*

*(...) Acıdaki anlam konusunda sosyal hizmet uzmanı, acıyı değişim için hem gerekli hem de yönlendirici olarak yeniden tanımlayarak, müracaatçının gerçekliğini onaylamalıdır. Bu, müracaatçının değişim motivasyonunu ve güçlerini arttıracaktır (...) Manipülatif olmayan açık iletişim, değişim için ön koşuldur. Diğerleri ile olan dürüst diyalog, müracaatçının sadece samimiyetini yansıtmasını sağlamayacak, aynı zamanda müracaatçıya kendi ihtiyaçlarını anlamada yardım edecektir.”*

Varoluşçu yaklaşım ile sosyal hizmet uygulamalarına ilişkin genel bir kavrayış elde etmek için Thompson (1992; akt.: Payne, 1997: 196)’ın, yapmış olduğu varoluşçu analiz ilkeleri ve uygulama sonuçları karşılaştırmasına bakılabilir (Bkz. Tablo 1).

**Tablo 1:** Varoluşçu Sosyal hizmete İlişkin Uygulama İlkeleri

İLKE	UYGULAMA SONUÇLARI
Özgürlük ve sorumluluk, insan yaşamının en önemli yapı taşıdır.	Müracaatçıların davranışının kesin ve değişmez olduğu akla getirilemez. Müracaatçıların seçimler yapabileceği ve onlara bu konuda yardımcı olunabilecek yaşam alanlarının aranması, müracaatçıların seçimlerini kısıtlayan durumların tespit edilmesi ve onların ortadan kaldırılması.
Özgürlük, nimet ve külfettir.	Özgürlük kapsamındaki kaygı, korku, “kötü inaniş” gibi olumsuz açılardan, öz-kontrol, güven, öz- saygı, içtenlik gibi duygulara dönüştürülmesi.
Otantiklik/Özgünlük kurtuluşa götüren en iyi yoldur. “Kötü inaniş” sorunlarla mücadele açısından genelde başarısız bir stratejidir.	Sosyal hizmet uzmanları, özgünlük yaklaşımını esas almalıdırlar; kendi ve başkalarının yaşamlarına bir farklılık katabilecek nitelikteki kapasitelerini kabul etmeli ve kullanmalıdırlar. Müracaatçıların otantiklik kurması diğer çalışmaların yapılabilmesini sağlayacaktır. Aksi halde, yaşamlarını yönetebilmek için başkalarına bağlı olacak ve kurallar içinde boğulacaklardır.
Varoluş, “güçsüzlük” olarak kendini göstermektedir; sorumluluk, herkes tarafından kabul edilmelidir.	Müracaatçılar, çok büyük sorunlarla karşılaşır. Uzmanlar müracaatçılarına, alan ne kadar sınırlı olursa olsun sorumluluk almaya başlamaları konusunda yardımcı olmalıdır. Bunun başarılmasıyla birlikte daha fazla kolektif sorumluluğun üstlenilmesi (örneğin, bir ailedeki dayanışma veya siyasi bir eylemde bir araya gelinmesi) sağlanabilir.
Varoluşçuluk paylaşımlı öznel bir seyahattir ve ortaklık yaklaşımını gerektirir.	Başlangıç noktası, müracaatçıların yaşantılarına ilişkin duyguların kabul edilmesi ve eyleme geçmek için sorumluluk üstlenme sürecinin paylaşılmasıdır.
Otorite/ kontrol/ yasal görev ile yönlendirici olmayan yaratıcı bir çalışma arasındaki gerilimi tanımak ve yönetmek	Sosyal hizmetin bu iki açısı arasındaki karmaşık çatışmaları anlamak ve görmek, müracaatçıların özgürlük ve sorumluluklarına yönelik bütünlük bir görüş yaratan çatışmaların tanınmasında ayrılmaz bir parçadır.
Varoluş bir akımdır.	Doğal istikrar mümkün değildir. Sosyal hizmet, parçalanmadan ziyade gelişim ve ilerlemeyi bulmaya çalışmaktadır.
Varoluşsal özgürlük ve kendini yaratma süreci, siyasi özerkliğin temelidir.	İlki, ikincisine ulaşmanın mümkün hale gelmesinden önce temin edilmelidir.

**Kaynak:** Payne, M. (1997). “Humanist and existential perspectives.” İçinde *Modern social work theory* (174-198). (Second Edition). NY: Palgrave Machmillan LTD.

Thompson'ın yapmış olduğu bu özet değerlendirme ile varoluşçu sosyal hizmet uygulama süreçlerine bakmak yerinde olacaktır.

### **Birey Odaklı Varoluşçu Sosyal Hizmet**

Sosyal hizmet uygulaması, genellikle altı temel aşamada (tanışma, bilgi toplama, planlama ve kontrat yapma, uygulama, sonlandırma ve değerlendirme) ele alınmaktadır. Varoluşçu sosyal hizmet uygulama sürecini de bu aşamalarda incelemek mümkündür. İlerleyen sayfalardaki açıklamalar, Randall (2001, 2008)'in çalışmalarının temel alındığı, varoluşçu sosyal hizmet uygulaması aşamalarına ilişkin genel ve özet bilgi niteliğindedir.

**Tanışma** Müracaatçı ile kurulacak profesyonel yardım ilişkisinin ilk aşamasını oluşturan tanışma ve bazı kaynaklara göre ilk kabul, oldukça önemli bir aşamadır. Sosyal hizmet uygulama ilkelerinde de sıklıkla vurgulandığı gibi, tanışma aşamasında samimiyet ve güven ön plana çıkmaktadır. Varoluşçu yaklaşımla yapılan sosyal hizmet uygulamasının tanışma aşamasındaki terapötik ilişki de güven ve otantikliğe (özgünlüğe) dayanmaktadır. Randall (2008: 328), Yalom (2002)'un özellikle son çalışmalarında, müracaatçının sorduğu tüm sorulara açık cevap verme ve kendini açma konusunda herhangi bir sınır olmayan yaklaşımı benimsediğini belirtmektedir. Yalom ayrıca, müracaatçı ve terapist arasındaki ilişkinin aktif, burada ve şimdiyi ele alacak süreç analizi şeklinde olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Sosyal hizmet etik ilkeleri çerçevesinde düşünüldüğünde, müracaatçı ve uzman arasındaki ilişkinin, ilkelerin ötesinde bir samimiyetle kurulmasının mesleki yardım sürecini olumsuz yönde etkileyebileceği yönünde görüşler bulunmaktadır (Randall, 2008: 329). Bilindiği üzere, uzmanın kendini açması, belli müracaatçı gruplarında, uygun zamanda ve belirli ölçülerde gerçekleşmektedir.

**Bilgi Toplama ve Ön Değerlendirme** Sosyal hizmet uygulama aşamalarının bu düzeyinde, müracaatçının sorun ve/veya ihtiyacına yönelik olarak çeşitli kaynaklardan (müracaatçının kendisi, müracaatçının onayı ile gerekirse ailesi, arkadaşları, müracaatçı ile ilgili olan diğer profesyoneller, ilgili dosya ve formlar vb.) bilgi alınmaktadır. Varoluşçu sosyal hizmet uygulamasında toplanan bilgiler, az önce belirtilen deneysel ya da veri güdümlü yaklaşımdan ziyade daha çok, niteliksel ve deneysel yaklaşımla edinilmektedir. Hiç kuşkusuz bu yönelimde, varoluşçu yaklaşımın felsefi köklerinin ve temel niteliklerinin büyük etkisi bulunmaktadır.

Randall (2008: 329) bu aşamada, müracaatçının ilgilerini keşfetmenin öncelikli amaç olduğunu belirtmektedir. Bu aşamada sosyal hizmet uzmanı/terapist, müracaatçısının, kendi dünya görüşüne ve duygularına dokunması ve onlar için önemli olan değerler ve yaşam seçimlerini tanımlaması için müracaatçısını cesaretlendirmektedir. Müracaatçı ayrıca, ümitlerini, arzularını ve dileklerini açık bir şekilde ifade etmesi için desteklenmektedir. Randall (2008: 330) ayrıca, varoluşçu terapistlerin rutin klinik girişim olarak verilen psikoaktif ilaç tedavisi konusunda ilgisiz olduklarını belirtmektedir.

**Planlama ve Anlaşma Yapma** Sosyal hizmet uygulamasındaki bu aşama, sosyal hizmet uzmanının müracaatçı ile birlikte müracaatçının ihtiyacına ve/veya sorununa yönelik çeşitli çözüm yolları belirledikleri ve bunları öncelik sırasına koydukları süreci ifade etmektedir. Planlanan sürece uygun olarak yazılı ya da sözlü anlaşma yapılmakta, böylece hem sosyal hizmet uzmanı hem de müracaatçı üstlendikleri görev ve sorumluluklar konusunda açık olmaktadır. Bu süreçte her ne kadar “müracaatçı için müracaatçı ile birlikte” ilkesi göz önünde bulunduruluyor ve buna uygun hareket ediliyorsa da varoluşçu yaklaşımı temel alan sosyal hizmet uzmanları/terapistler için bu aşama oldukça yönlendirici ve kontrol edici yapıdadır (Randall, 2008: 330). Randall (2008: 330) çoğu varoluşçu terapistin, uzun süreli vakalarla yaptıkları çalışmalarda, müracaatçının randevularına devam etmeyi sürdürmesi ve anlamlı katılım göstermesi için toplantılarda ya da toplantılar arasında anlaşma yapma eğiliminde olduklarını belirtmektedir.

**Uygulama** Uygulama aşaması, planlanan hedefler doğrultusunda çalışmalar gerçekleştirmeyi içermektedir. Müracaatçının çeşitlilik gösteren ve etki alanı geniş sorun ve ihtiyaçlarına odaklanan varoluşçu terapilerde, daha önce de belirtildiği gibi terapist ve müracaatçı, konuya ilişkin birlikte tartışmakta ancak müracaatçılar yaşamları için en iyi hayat tarzının ne olduğuna kendileri karar vermektedirler (Corey, 2005: 150; akt.: Randall, 2008: 330). Kendi özünü seçen müracaatçı ayrıca, içsel değer biçme süreçlerindeki duygularına da açıklık getirmektedir. Özgürlük, sorumluluk, varoluş anksiyetesi, ontolojik suçluluk gibi varoluşçu analizin sıklıkla üzerinde durduğu konular uygulama sürecinde ele alınmakta, müracaatçının varoluşuna ilişkin otantik seçimiyle ya da kavrayışıyla yaşamın anlamını bulması mümkün olabilmektedir.

**Sonlandırma** Varoluşçu terapi ile ilgili literatür, müracaatçıların tedaviye getirdikleri ya da tedavi süresince keşfettikleri sorunlar ve ilgilere ilişkin öyküler bakımından oldukça zengindir. Randall (2008: 331) birçok çalışmada (Yalom, 1980; May ve Yalom, 1995; Lantz, 2001; Randall, 2001; van Deurzen-Smith, 1997, 2002; Imes vd., 2002; Cooper, 2003; Corey, 2008) müracaatçı değişim ve gelişimine ilişkin süreç yorumlarının ve anekdotların kayıtlarda yer aldığını belirtmektedir. Ancak çoğunluğunda herhangi bir aşamadan ya da tedavi aşamasından yeterince bahsedilmediği, benzer şekilde sonlandırmaya ilişkin örneğin; değişimin genelleştirilmesi ve devamının sağlanması ya da sonlandırmanın yapılandırılması ile ilgili çok az bilgi verildiği belirtilmektedir (Randall, 2008: 331).

Lantz (2001: 250) “yeniden yönlendirme (*redirection*)” diye adlandırdığı son aşamada, onaylama ve kutlama temalarına yer vermektedir. Sosyal hizmet uzmanı ve müracaatçı, müracaatçının gelişimini kutlamakta, sonra da yardım ilişkisi sonlandırılmaktadır. Bu anlamda sonlandırma, müracaatçının gelişimini sürdürme becerisi için hem müracaatçı hem de sosyal hizmet uzmanı tarafından yapılan bir onaylama olmaktadır.

**Değerlendirme** Sosyal hizmet uygulama sürecindeki değerlendirme, aslında her aşamada gerçekleştirilmektedir. Uygulama süreci sonundaki değerlendirmede

(evaluation), belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı, ne kadar ulaşıldığı, ulaşamadıysa bunun önündeki engeller, bireysel güçler vb. konularda derinlemesine değerlendirmeler yapılmakta, seçimlerin ve değişimlerin hayata geçirilerek sürdürülmesi üzerinde durulmaktadır.

Varoluşçu terapilerde değerlendirme, çıktılar zaman içinde aramaya devam etme şeklinde gerçekleşmektedir (Randall, 2008: 332). Olmak, öznellik ve olguculuk gibi içsel durumlara yaptıkları vurguyla varoluşçu analiz, kanıta dayalı uygulama ilkelerinin epistemolojik varsayımlarına her zaman uygun değildir. May ve Yalom (1995: 285), semptomatik rahatlama ya da davranış değişiminin makul kesinlikle ölçülebileceğini belirtmektedir. Cooper (2003: 148) ayrıca, niteliksel araştırma yöntemlerinin, varoluşçu terapiler ile kanıta dayalı uygulama arasında köprü olacak en iyi yol olduğunu savunmaktadır. Tüm bunların yanında Walsh ve McElwain (2001; akt. Randall, 2008: 332), varoluşçu terapilerin etkililiği ve çıktıları konusundaki nicel araştırma sayısının oldukça sınırlı olduğunu vurgulamaktadır.

Buraya kadar belirtilenler, varoluşçu analizin birey odaklı sosyal hizmet düzeyindeki açıklamalarını içermektedir. Mezzo ve makro düzeyde, başka bir ifadeyle grup, toplum ve politika düzeyinde varoluşçu sosyal hizmet tartışmasının nasıl yapılabileceğine, birey boyutuna ilişkin yapılan değerlendirmeler ve varoluş felsefelerinin genel ilkeleri göz önünde bulundurularak bakılmasında yarar vardır.

### **Grup Odaklı Varoluşçu Sosyal Hizmet**

Sosyal hizmet uygulamasının mezzo düzeyinde, en yalın şekilde açıklamak gerekirse, benzer sorunu yaşayan veya benzer ihtiyaçları paylaşan bireylerle ele alınan, konunun içeriğine ve belirlenen hedeflere göre grup çalışması gerçekleştirildiği belirtilebilir. Varoluşçu grup yaklaşımının, gerçek yaşamın küçük bir kesiti gibi olduğunu söylemek mümkündür. Corey (2008: 223), varoluşçu gruplarda üyelerin çeşitli amaçlarla yolculuğa çıktığını, bu yolculuğun liderin yönlendirmesi ile değil, bireylerin kendi farkındalıklarını kazanmaları ile gerçekleştiğini ve üyelerin içten bir şekilde kendilerini açmaları sonucunda grupta yakın ilişkiler kurmayı başardıklarını belirtmektedir.

Varoluşçu grubun en temel amacı, kişisel farkındalığı geliştirmektir. “Ben kimim, nereye gidiyorum?” sorularına yanıt arayan grup üyeleri, bireysel sorumluluklarının da farkına vararak anksiyete ile baş etme ve anksiyete ile baş ederek yaşamın anlamını arama gibi diğer amaçlara da ulaşmaktadırlar (Gladding, 2008; akt.: Kağnıcı, 2013: 292).

Varoluşçu görüşün temel kavramları olan farkındalık, özgürlük, sorumluluk, varoluşsal anksiyete, ölüm, anlam arayışı, yalnızlık ve bağlılık, varoluşçu gruplarda ele alınan temel konulardandır (Corey, 2008: 225). Varoluşçu gruplarda grup liderinin temel görevi, üyelerin birbirleri ile anlamlı ilişkiler kurmalarına yardımcı olmak ve temel varoluş anksiyetelerini ele alabilecekleri uygun ortamlar yaratmaktır (Kağnıcı, 2013: 292). Corey (2008: 239), grup liderinin aynı zamanda üyelerin özgürlüklerini engelleyici etmenleri görmeleri, seçimlerini nasıl

çeşitlendirebilecekleri ve seçimleri konusunda sorumluluk almada üyeleri cesaretlendirerek yaşamlarını incelemelerinde onlara bir çeşit meydan okuduklarını belirtmektedir.

Grup üyelerinin “şimdi” ve “burada” yaşadıklarına odaklanan grup lideri, “Kim olduğun konusunda farkındalığın ne kadar yüksek?”, “Neler yaşıyorsun ve yaşadıklarına ne anlam yüklüyorsun?”, “Kendin hakkında her şeyi öğrenmeye açık mısın?”, “Farkındalığını genişletmek için istekli misin?”, “Şimdi kapalı olan kapıların açılması yaşantını nasıl etkiler?” gibi sorular sorarak üyeleri kendileri hakkında düşünmeye yönlendirmektedir (Kağnıcı, 2013: 293; Koçak ve Gökler, 2008: 99).

Grup lideri üyelere, özgürlük ve sorumluluk bilinci kazanma, kaygı ile baş etme, ölüm ile yüzleşme, yaşamdaki anlam konusunda kavrayış geliştirme, otantik olma, yalnızlık gibi konularda çeşitli sorular yönlendirmektedir. Bu sorulardan bazıları şöyle sıralanabilir; “Özgürlüğünüzü elde etmek ve seçim yapmak için kendinizi ne kadar hazır hissediyorsunuz?”, “Hayatınız için kritik kararlar vermede ne tür kaygılar yaşamaktasınız?”, “Hangi durumlarda daha yoğun kaygı yaşıyorsunuz?”, “Ölüm gerçeğini nasıl kabul edersiniz?”, “Ölümden önce başarmak istedikleriniz nelerdir?”, “Size yakın birini kaybettiyseniz bunun sizin için ne anlama geldiğini grupla paylaşabilir misiniz?”, “Bu yaşantıdan kendiniz hakkında ne öğrendiniz?”, “Beş yıl önceki sıradan bir güne geri dönün. Yaşantınızdaki şimdiki ve sonraki önemli farklılıklar nelerdir?”, “Gelecek beş yıl için planınız nedir?”, “Tek başınıza kalmak için kendinize zaman yaratıyor musunuz?”, “Tek başına kalmak sizin için genel olarak ne ifade etmektedir?”, “Yaşam kaliteniz hakkında ne düşünüyorsunuz?”, “Eğer öleceğinizi bilseniz, yaşamınız hakkında ne hissederdiniz?”, “Yaşamınızda sizi en çok tatmin eden şeyler nelerdir?” gibi sorular sorarak grubun desteği ile üyelerin yeni içsel anlamlar bulmalarına yardımcı olmaktadır (Corey, 2008; Kağnıcı, 2013: 293; Koçak ve Gökler, 2008: 99- 101).

### **Varoluşçu Sosyal Hizmetin Makro Boyutu**

Sosyal hizmet uygulamasının makro düzeyi genel ifadeyle, toplumla çalışmayı, politika ve hizmet üretmeyi, var olan politika ve hizmetleri müracaatçı yararına geliştirip değiştirmeyi içermektedir. Varoluşçu görüşün birey ve grup düzeyindeki uygulamalarını ele almak ve değerlendirmek, makro düzey analizde bulunmaya göre görece daha kolaydır. Ancak ortak ilke ve temalarından hareketle çerçevesi çizilebilecek olan varoluş felsefelerini makro boyutta incelemek ve tanımlayabilmek oldukça güç ve hatta kimi varoluşçu düşünürlere göre imkânsızdır. Bireyciliğe aşırı yer veren, kişinin varoluş sorununa büyük ilgi gösteren bir felsefi akım olan varoluş felsefelerine toplumsal bir boyut kazandırmak her şeyden önce varoluş felsefelerinin kendi ilke ve temaları açısından sakıncalı bulunmaktadır.

Bunun yanında, varoluş felsefeleri gözünden bir toplum algısının; insandan-toplumla, toplumdans- insana köprü vazifesi gören, insan odaklı, toptancı toplum



anlayışına karşı, kişilerin öznelliklerini yansıtabildikleri bir toplum inşası açısından oldukça verimli bir egzersiz olduğunu da vurgulamak gerekmektedir.

Varoluş felsefeleri içinde özellikle Sartre'ın bireyden hareketle makro düzeyde açıklamalar getirdiğini görmek mümkündür. Sartre (2009: 41), “(...) insan sorumludur derken yalnız kendinden değil, bütün insanlardan sorumludur (...)”; “(...) insan olmak istediği kimseyi yaratırken herkesi yaratır, başka bir ifadeyle, “kendisini seçerken herkesi seçer” demektir. Benzer şekilde, “(...) insanın evrenselliği vardır ve bu evrensellik doğarken kazanılmaz (...) Kişi kendini oluştururken toplumu da oluşturur. Varoluşçu felsefelere göre insana yüklenen bütün özellikler ancak başkalarıyla olan ilişkilere göre belirlenirler” diyen Sartre (2009: 63), alternatif ve bireyin öncelikli olduğu bir toplum algısını yansıtmaktadır.

Varoluş felsefeleri, kişinin kendini tanıyabileceği, özüne ulaşabileceği, özneliği baskı altında olmayan bir toplum yapısı düşüncesindedirler. Bezirci (2009: 11)'ye göre, kişinin bireyselliğini ve özneliğini baskı altına alan toptancı bir toplum düşüncesine karşıdır. Buradan hareketle Kierkegaard, bireyi ana gerçek saymakta ve toplumu hor görmektedir. Marcel, hayatın toplumsallaştırılmasına öfkelenmektedir. Wahl, bugünkü düzende “bireyin varoluşunun büyük bir kumarda öne sürülen para gibi tehlikeli” olduğuna inanmaktadır. Sartre'a göre bireyin bu tehlikeden kurtulması, sorumluluk üstlenmesine ve durumunu kavramasına bağlıdır. “(...) Madem dünyaya atılmıştır, kendi başına bırakılmıştır, o halde yaptıklarından sorumludur. Nitekim o, kendini nasıl kurarsa öyle olacaktır. Tasarılarına, seçimlerine ve eylemlerine göre varlığına bir öz kazandıracaktır. Edimleriyle kendini gerçekleştirecektir ve gerçekleştirmelidir” demektir.

Varoluş felsefeleri temel alınarak yapılan varoluşçu analizin sosyal hizmet disiplini ve mesleğindeki uygulanışını, geçerliliğini görmek ve daha iyi anlamak için varoluşçu sosyal hizmet uygulamalarına ve etkililiğine bakmak gerekmektedir. Genellikle birey ve grup düzeyinde gerçekleştirilmiş bu çalışmaların bazılarına metin içinde atıfta bulunulmuştur. Bu çalışmanın genel yapısı nedeniyle söz konusu uygulamalara yer verilmemiştir. Çalışmalara erişim konusunda okuyuculara kolaylık sağlamak için kaynakça bölümünde detaylı bilgi verilmektedir.

## DEĞERLENDİRME

*“Ne olursa olsun, insanın yapacağı bir gelecek vardır. El değmemiş bir yarın onu bekler.”*

Sartre

İnsana ve yaşama bakış yollarından olan varoluş felsefeleri, yerleşik felsefelere dayanmakta; ancak insanı, insan varoluşunu ve yaşamı ele alış yöntemindeki farklılıklardan dolayı onlardan ayrılmaktadır. Tek ve öz bir varoluş felsefesi tanımlaması yapma gücünün her ne kadar konunun anlaşılmasını güçleştirse de farklı varoluşçu düşünürler tarafında sunulan görüşlerin çeşitliliği, aslında insan

varoluşuna ilişkin tek düze olmayan bir kavrayış sağlamaktadır. Konunun derinliklerine indikçe daha fazla bilgi ihtiyacı içinde olan insan hem varoluşuna hem de yaşamına ilişkin derin bir düşünce içine girebilmektedir. Eleştirel ve sorgulayan bir bakışla varoluşuna yaklaşan insan, kendine ilişkin farkındalık geliştirmenin yanında ölüm ve varoluşunun bir gün sonlanacağı gerçeği karşısında yaşamının anlamını arama yollarına gidebilmekte ya da tersi şekilde, sorumluluğu reddederek yaşamını sürdürmeyi seçebilmektedir. Her iki şekilde de kendi özünü seçen insanın ilk oluş biçiminde otantik olmayı seçtiğini, diğerinde ise var olmadığını söylemek mümkündür.

İnsan ve toplumun nasıl yaşaması gerektiğine ilişkin belirtilen ön beklentileri reddeden varoluş felsefeleri insanların, sürekli bir yeniden yapılanma sürecinde, ihtiyaç ve isteklerine göre özgürce yer alabileceği tam bir yeniden örgütlenmeyi “yeniden sosyalleşmeyi” amaçlamaktadır. Varoluşçu düşünceye göre, bu özgürlük insanların yabancılaşmayı yenmelerine imkân sağlamaktadır.

Varoluşçu görüşün, her ne kadar çağın bir gereği olarak yabancılaşan, yalnızlaşan ve var olamayan insanın ihtiyaç ve sorunlarını ortadan kaldırmak için ortaya çıkan bir akım olduğu ileri sürülse de, varoluş felsefelerine ve varoluşçu terapiye ciddi eleştiriler yöneltilmektedir. May temel eleştirinin, öne sürülen fikirlerin kuramsal bir yapıda şekillendirilmemiş olmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Varoluşçu görüşün bilimsel olarak sınanabilir belirgin hipotezler içermemesi ve bu nedenle de kurama dayalı olarak pek fazla ampirik araştırma yapılamaması, yöneltilen diğer eleştirilerdendir (akt.: Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2011: 343).

Karmaşıklaşan yaşam koşullarında ve karmaşıklaşan sorunlar yumağında pozitivist bilimsel yöntemin sınırlı kaldığı ve çözüm üretmediği bir gerçektir. Fenomonolojik ve ontolojik yapısıyla insan ve insan yaşamına mekanik yaklaşımın tersi şekilde yaklaşan varoluşçu düşünür ve terapistler, yaşanan yabancılaşma duygusunun ve yaşamın anlamsızlığı sonucunda ortaya çıkan varoluşsal boşluğun, kişinin özgürce seçimler yapıp kendi özünü seçmesi ve varoluşsal anksiyete ile yüzleşerek kendi varoluşunu sağlaması ile ortadan kalkacağını belirtmektedir. Bu noktada, aslında benzer amaç ve hedefe sahip sosyal hizmet meslek ve disiplini ile varoluşçu görüş arasındaki ortaklık ortaya çıkmaktadır.

İnsan sorunlarını çözmek ve ihtiyaçlarını ortadan kaldırmak için bireyin katılımını odağa alan sosyal hizmet, yaşamı hakkında karar alacak tek ve en doğru kişinin, bireyin yani müracaatçının kendisi olduğunu savunmaktadır. İnsana bütüncül bir açıdan bakan sosyal hizmet anlayışı, bireyin özgürleşmesi, güçlerinin ortaya çıkarılması ve desteklenmesi yolu ile refahının sağlanması, varoluşçu düşünürlerin deyimiyile bireyin yaşamının anlamına ulaşması hedeflenmektedir.

**KAYNAKÇA**

Bezirci, A. (2009). Varoluşçuluk'a önsöz. A. Bezirci (Çev.) *Varoluşçuluk: İçinde* (1-13). İstanbul: Say Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 1946).

Boylin, W. M. ve Briggie, C. R. (1987). The healthy therapist: The contribution of symbolic-experiential family therapy. *Family Therapy*, 14: 247–256.

Brown, J. (1980). Child abuse: An existential process. *Clinical Social Work Journal*, 8 (2): 108–115.

Brown, J. ve Romanchuk, B. (1994). Existential social work practice with the aged: Theory and practice. *Journal of Gerontological Social Work*, 23 (1/2): 49–65.

Charlesworth, M. J. (1976). *The Existentialists and Jean-Paul Sartre*. London: George Prior.

Chessick, R. (1996). Heidegger's "authenticity" in the psychotherapy of adolescents. *American Journal of Psychotherapy*, 50 (2): 208–216.

Corey, G. (2008). *Theory and practice of group counselling*. Belmont: Thompson Brooks/Cole.

Cooper, M. (2003). *Existential therapies*. London: Sage.

Dean, R. ve Fenby, B. (1989). Exploring epistemologies: Social work action as a reflection of philosophical assumptions. *Journal of Social Work Education*, 25 (1): 46-54.

Ford, G. (1996). An existential model for promoting life change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 13 (2):151–158.

Foulquie, P. (1995). *Varoluşçuluk*. Y. Şahan (Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.

Frankl, V. E. (2009). *İnsanın anlam arayışı*. S. Budak (Çev.) İstanbul: Okuyan Us Yayınları.

Fraternali, K. (1998). Sartre's existentialism and social work. *Journal of New Global Development*, 12 (1): 62-75.

Geçtan, E. (1974). Varoluşçu psikolojinin temel ilkeleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 7 (1); 13-17.

Geçtan, E. (2007). *Varoluş ve psikiyatri*. İstanbul: Metis Yayınları.

Güleç, C. (2010). *Pozitif ruh sağlığı*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.

Gündoğdu, H. (2007). Varoluşçu felsefelerdeki bazı ortak özellikler. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, VII (1): 95- 132.

Hacker, D. (1994). An existential view of adolescents. *The Journal of Early Adolescence*, 14 (3); 300–327.

Haldane, D. ve McCluskey, U. (1982). Existentialism and family therapy: A neglected perspective. *Journal of Family Therapy*, 4 (2); 117–132.

Heinemann, F. H. (1959). Existentialism, religion and theology. *Hibbert Journal*: 58: 387.

Imes, S., Clance, P. R., Gailis, A. T. ve Atkeson, E. (2002). Mind's response to the body's betrayal: Gestalt/existential therapy for clients with chronic or life-threatening illnesses. *Journal of Clinical Psychology/In Session: Psychotherapy in Practice*, 58: 1361-1373.

Kağnıcı, Y. D. (2013). Grupla psikolojik danışmada kuramsal yaklaşımlar: Varoluşçu kuram. A. Demir ve S. Koydemir (Der.) *Grupla psikolojik danışma: İçinde* (292- 294). Ankara: Pegem Akademi.

Kaye, J. (1986). My mind is alive and well and fouling up the system: Existential-phenomenological considerations in family therapy. *Journal of Family Therapy*, 8 (2):183–204.

Klugman, D. (1997). Existentialism and constructivism: A bi-polar model of subjectivity. *Clinical Social Work Journal*, 25 (3); 297–313.

Kominkiewicz, F. B. (2006). Heideggerian existentialism and social work practice with death and survivor bereavement. *The social Science Journal*, 43: 47-54.

Koçak, R. ve Gökler, R. (2008). Varoluşsal yaklaşımda psikolojik danışma ve gruba uyarlanması. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2: 91- 107.

Krill, D. (1986). Existential social work. F. J. Turner, (Der.) *Social work treatment: Interlocking theoretical approaches: İçinde* (179-205). NewYork: Free Press.

Krill, D. (1978). *Existential social work*. NewYork: Free Press.

Langiulli, N. (1997). *European existentialism*. New Jersey: Transactions Pub.

Lantz, J. (2001). Depression, existential family therapy, and Viktor Frankl's dimensional ontology. *Journal of Contemporary Family Therapy*, 23(1): 19-32.

Lantz, J. (1999). Existential marital psychotherapy and the experience of managed care. *Journal of Couples Therapy*, 8 (3–4); 109–114.

Lantz, J. (1994). Primary and secondary reflection in existential family therapy. *Journal of Contemporary Family Therapy*, 16 (4): 315-327.

Lantz, J. (1993). *Existential family therapy: Using the concepts of Viktor Frankl*. Northvale: NJ: Jason Aronson.

Lantz, J. (1991). Franklian treatment with Vietnam veteran couples. *Journal of Religion and Health*, 30: 131-138.

Lantz, J. (1987). The use of Frankl's concepts in family therapy. *Journal of Independent Social Work*, 2 (2); 65–80.

Lantz J. ve Greenlee, R. (1990). Existential social work with Vietnam veterans. *Journal of Independent Social Work*, 5 (1): 39–52.

Lantz, J. ve Kondrat, M. (1997). Evaluation research problems in existential psychotherapy with couples and families. *Journal of Family Psychotherapy*, 8 (2); 55–72.

Lantz, J. ve Pegram, M. (1989). Cross cultural curative factors and clinical social work. *Journal of Independent Social Work*, 4(1): 55-68.

May, R. (2012). *Varoluşun keşfi*. A. Babacan (Çev.) İstanbul: Okuyan Us Yayınları.

May, R. ve Yalom, I. (1995). Existential psychotherapy. R. J. Corsini ve D. Wedding (Der.) *Current pyschotherapies*: İçinde (262-292). Itasca: Peacock.

Mounier, E. (2007). *Varoluş felsefelerine giriş*. (2. Baskı). (S. R. Kırkoğlu, Çev.). İstanbul: Say Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 1947).

Nilsson, I., Jansson, L. ve Norberg, A. (1999). Crisis phenomenon after stroke reflected in an existential perspective. *International Journal of Aging and Human Development*, 49 (4): 259–277.

Payne, M. (1997). *Modern social work theory*. NewYork: Palgrave Machmillan LTD.

Peebles, W. ve Suval, E. (1983). Traditional and educational philosophy: Relevance to baccalaureate curriculum development. *Journal of Education for Social Work*, 19 (2): 105–110.

Randall, E. J. (2001). Existential therapy of panic disorder: A single-system study. *Clinical Social Work Journal*, 29: 259-267.

Randall, E. J. (2008). Existential theory. N. Coady ve P. Lehmann (Der.) *Theoretical perspectives for direct social work practice: A generalist-eclectic approach*: İçinde (321- 342). New York: Springer.

Sartre, J. P. (2009). *Varoluşçuluk*. A. Bezirci (Çev.) İstanbul: Say Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 1946).

Stretch, J. (1967). Existentialism: A proposed philosophical orientation for social work. *Journal of Social Work*, October: 97-102.

van Deurzen-Smith, E. (1997). *Everyday mysteries: Existential dimensions of psychotherapy*. New York: Brunner-Routledge.

Wahl, J. (1964). *Existentialisme'in tarihi*. B. Onaran (Çev.) İstanbul: Elif Kitapevi.

Walsh, J. (1999). Incorporating existential themes into the supervision of social work practitioners. *The Clinical Supervisor*, 18 (1): 1–16.

Yalom, I. (2002). *The gift of therapy*. New York: Harper Collins.

Yalom, I. (2001). *Varoluşçu psikoterapi*. Z. İ. Babayigit (Çev.) İstanbul: Kabalcı Yayınları.

Yazgan İnanç, B. ve Yerlikaya, E. E. (2011). *Kişilik kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.



**Yayın Geliş Tarihi:** 12.10.2016  
**Yayına Kabul Tarihi:** 14.08.2017  
**Online Yayın Tarihi:** 06.04.2018  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.280525>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 19, Sayı: 3, Yıl: 2017, Sayfa: 441-469  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **OTEL İŞLETMELERİNİN POTANSİYEL ÇALIŞANLARA YÖNELİK İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ: WEB SİTELERİNİN ANALİZİ<sup>1</sup>**

Emine ŞİMŞEK EVREN\*  
Meryem AKOĞLAN KOZAK\*\*

### **Öz**

*Bu çalışmada, Türkiye'deki otel işletmelerinin web siteleri üzerinden potansiyel çalışanları etkilemek amacıyla ne tür izlenim yönetimi taktiklerine başvurduklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, öncelikle 1751 turizm işletme belgeli otelin web sitesinin ön incelemesi yapılmış; insan kaynakları veya kariyer sayfası bulunan 453 otel web sitesi asıl inceleme için seçilmiştir. Web sitesi incelemeleri; otel işletmelerinin kategoriler çerçevesinde daha çok proaktif bir şekilde, içsel bilgilerle ve işveren markalama yoluyla potansiyel çalışanlara ulaştıklarını göstermiştir. Ayrıca, uygulamaların çoğunlukla aydınlatıcı tekniklerle; detaylara yer vermeden, genel açıklamalar ve görsellerle gerçekleştirildiği de görülmüştür. Taktikler itibarıyla bakıldığında ise otellerin “lokasyonu iyi”, “büyük”, “kolay erişilebilir”, “ulusal-uluslararası standartlara uyan”, “sosyal sorumluluk sahibi”, “örnek işletme”, “terfi olanakları sunan” ve “fiziksel çalışma ortamı iyi” gibi izlenimleri potansiyel çalışanları etkilemek amacıyla kullandıkları belirlenmiştir. Ayrıca, uluslararası zincir otellerin, beş yıldızlı otellerin ve yıl boyu faaliyette bulunan otellerin diğer otel tiplerine göre potansiyel çalışanlara yönelik taktikleri daha sık kullandıkları da görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal İzlenim Yönetimi, Otel İşletmeleri, İşveren İmajı, Potansiyel Çalışanlar, Web Siteleri.

<sup>1</sup> Bu çalışma “Otel İşletmelerinin Potansiyel Çalışanlara Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri: Web Sitelerinin Analizi” başlıklı yüksek lisans tezinden (Emine Şimşek Evren, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016) üretilmiştir

\* Doktora Öğrenci, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, eminesimsekevren@gmail.com

\*\* Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Konaklama İşletmeciliği Bölümü, mkozak@anadolu.edu.tr



## IMPRESSION MANAGEMENT TACTICS OF HOTELS TOWARDS POTENTIAL EMPLOYEES: ANALYSIS OF WEB SITES<sup>2</sup>

### Abstract

*In this study, it is aimed to determine the impression management tactics that were used by hotels in Turkey on their web sites to effect potential employees. In this context, first of all, preliminary review of 1751 web sites of tourism operation licensed hotels was conducted and 453 hotel web sites that included human resources and carrier pages were chosen for main examination. Web site examinations showed that, in the context of categories, hotels reach the potential employees proactively with internal information and through employer branding. In addition, impression management implications have been mostly carried out with illustrative techniques; in other words, with general statements and images, without using details. When it is considered in terms of tactics; it is seen that hotels use impressions such as “good location”, “big”, “easily accessible”, “conformity to national-international standards”, “socially responsible”, “model company”, “offering promotion opportunities” and “good physical working environment” to impress potential employees. Additionally, it is found that international chain hotels, five star hotels and yearlong working hotels use impression management tactics for potential employees more frequently than the other types of hotels.*

**Keywords:** *Corporate Impression Management, Hotel Companies, Employer Image, Potential Employees, Web Sites.*

### GİRİŞ

Etkili insan kaynakları politikaları geliştirerek, nitelikli işgücünü kuruma çekebilmek, günümüzün sert rekabetçi ortamında, işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamasının temel koşullarından biridir. Emek yoğun bir yapıya sahip olma yanında, üretim ve sunumun müşteri ile aynı ortamlarda gerçekleştiği otel işletmelerinde kalifiye personel çalıştırma daha da önemli bir hale gelmektedir. Nitelikli işgücünü kuruma çekmenin yolu ise olumlu işveren izlenimi yaratmaktan geçmektedir. Bu noktada, son yıllarda üzerinde önemle durulan konulardan biri, kurumsal izlenim yönetimi taktikleridir. Bu taktiklerden özellikle potansiyel çalışanlar üzerinde doğrudan etkisi olan işveren markalama taktiklerinin ise potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetiminde özel bir yeri vardır.

Potansiyel çalışanlara yönelik kurumsal izlenim yönetimi uygulamaları; potansiyel çalışanlarda kurumun arzu ettiği izlenimlerin, imajların yaratılmasını sağlayan ve nihayetinde çalışan adayının tercihlerini etkileyen strateji ve taktikleri ifade etmektedir. Bu strateji ve taktikleri doğru bir şekilde kullanan işletmeler, potansiyel çalışanlarda istedikleri izlenimleri yaratarak, iş başvurusu havuzunu hem niceliksel hem de niteliksel açıdan geliştirmektedirler. Bu noktada en önemli konulardan biri, izlenim yönetimi taktiklerinin uygulanacağı araçların seçimidir.

---

<sup>2</sup> This study is derived from master thesis titled “Impression Management Tactics of Hotels towards Potential Employees: Analysis of Web Sites” (Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, 2016).

Zira doğru hedefe ulaşmanın yolu, doğru aracı seçmekten geçmektedir. Bu kapsamda, kurumların diğer hedef kitlelerine uyguladığı izlenim yönetimi faaliyetlerinde olduğu gibi, potansiyel çalışanlara yönelik faaliyetlerinde de çeşitli araçların (kurumsal yayınlar, gazete ilanları, sosyal medya hesapları, kurumsal web siteleri vb.) kullanımı söz konusudur. Bunlar arasında; içerik zenginliği, interaktiflik, maliyet düşüklüğü vb. avantajlarla son yıllarda en öne çıkan, kuşkusuz kurumsal web siteleridir. Potansiyel çalışanlar, bu sitelerde hem kurumdaki iş olanakları hakkında hem de kurum kültürü, çalışma atmosferi vb. birçok konuda bilgi edinebilmektedirler. Ancak konuyla ilgili gözlemler ve yapılan taramalar, Türkiye’deki otel işletmelerinin nitelikli işgücünü çekmek için web tabanlı izlenim uygulamalarını fazla önemsemediklerini göstermektedir. Konuyla ilgili taramalar, 1751 otelin aktif web sitesine sahip olduğu ve sadece 453’ünde insan kaynakları ve kariyerle ilgili linklerin olduğunu göstermiştir. Uygulamadaki böyle bir eksiklik ya da yetersizlik durumu, bu çalışmanın başlatılmasının esas dayanağını oluşturmuştur. Ayrıca, ilgili literatür işletmelerin sanal ortamdaki insan kaynakları araştırmalarının sayısında son yıllarda artış olduğuna işaret etmektedir. Yapılan bu çalışmalarda ise web sitelerinin dizaynı, sosyal medyanın etkili kullanımı veya çevrimiçi işe alma sitelerinin etkililiği gibi konular üzerinde durulmaktadır. Web sitesi, sosyal medya gibi sanal platformlarda özellikle, potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarını inceleyen bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Konunun, potansiyel çalışanlar için işletme seçim aşamasında önemli olduğu dikkate alındığında, bu bilgi eksikliğinin giderilmesi literatüre katkı manasında da önemlidir. Bu gerekçelere bağlı olarak hazırlanan bu çalışmada, otel işletmelerinin web siteleri üzerinden potansiyel çalışanlara yönelik uyguladığı izlenim yönetimi taktiklerinin incelenmesine karar verilmiştir. Çalışmanın hem literatüre hem de sektör profesyonellerine sunacağı bulgular nedeniyle önemli bir boşluğu dolduracağı söylenebilir.

## **LİTERATÜR**

### **İzlenim Yönetimi**

İzlenim yönetimi kısaca “bireylerin diğer bireylerin kendilerine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemler” şeklinde tanımlanabilir (Rosenfeld vd., 1995). Goffman’a (1959) göre ise izlenim yönetimi “bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını etkilemeyi amaçlayan davranışları ile ilgilidir”. Schenkler’in (1980), tanımında ise izlenim yönetimi; “kişinin gerçek veya hayali sosyal etkileşimlerde tasarlanan imajını bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde kontrol etme girişimi” olarak açıklanmış ve izlenim yönetiminin bilinçli olarak gerçekleşeceği gibi bilinçsiz olarak da gerçekleşeceği ileri sürülmüştür (Leary ve Kowalski, 1990: 34). Bu açıklamalara bağlı olarak izlenim yönetimi; bir kişinin etkilemeye çalıştığı diğer kişilerde istediği imajı yaratabilme çabaları olarak tanımlanabilir.

İzlenim yönetiminin bir teori olarak kabul edilmesi ve bilimsel bir ilgi alanı olması 1959'da Erwin Goffman tarafından yayımlanan "The Presentation of Self in Everyday Life" (Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu) başlıklı esere dayanmaktadır (Bozeman ve Kacmar, 1997; Dillard vd., 2000; Leary ve Kowalski, 1990). Goffman'ın bu çalışmasından sonra izlenim yönetimi konusunun sosyal psikologlar arasında da popüler bir konu haline geldiği; Snyder, Arkin, Shepherd, Ralston ve Elsass gibi ünlü sosyal psikologların bu konuda çalışmalar yaptıkları görülmektedir. (Bilbow, 1997: 463). Goffman, bahsi geçen klasikleşen eserinde izlenim yönetimini dramaturji yaklaşımı kapsamında incelemiş ve Shakespeare gibi, günlük yaşamı bir tiyatro sahnesine benzetmiştir. Bu bağlamda Goffman, günlük yaşamda insanların izleyiciler önünde performanslarını sergileyen *aktörler* olduğunu belirtmiştir (Gardner ve Martinko, 1988). Bu bakış açısı aslında bir taraftan konunun akademik çevrelerce tartışılmasının önünü açarken diğer taraftan birçok araştırmacının uzun yıllar izlenim yönetimiyle ilgili yanlış değerlendirmeler yapmasına vesile olmuştur. Öyle ki, izlenim yönetimi uzun bir süre, insanların kendini olduğundan farklı gösterme çabaları olarak görülmüş ve 1980'lere kadar "algı manipülasyonu" şeklinde değerlendirilmiştir (Rosenfeld vd., 2002: 11).

1980'lere gelindiğinde, izlenim yönetimi örgüt araştırmalarında da incelenmeye başlanmıştır. Giacalone ve Rosenfeld'in "*IM in the Organization*" (Örgütlerde İY) başlıklı kitabı, izlenim yönetimini örgütsel süreçler açısından sistematik olarak inceleyen ilk örnektir. Daha sonraki yıllarda, Barry Schlenker, Mark Snyder, Roy Baumeister, Bob Arkin, Rick Syneder, Robert Caldini ve Mark Leary gibi psikologlar ve Gerald Ferris, David Ralston, Mark Martinko, Jerald Greenberg ve Robert Bies gibi ünlü örgüt araştırmacıları bu alanda araştırmalar gerçekleştirmiştir (Rosenfeld vd., 2002: 11). Örgütsel yapılarda bireylerin izlenim yönetimi çabalarını inceleyen bu çalışmalar, genellikle performans değerlendirme (Bolino ve Turnley, 2003; Harris vd., 2007; Treadway vd., 2007), iş görüşmeleri (Ellis vd., 2002; Higgins ve Judge, 2004; Tsai vd., 2005; Van Iddekinge vd., 2007) ve kariyer edinme (Judge ve Bretz, 1994; Wayne vd., 1997) gibi konularla ilişkili olarak yürütülmüştür.

1990'larda ortaya çıkan gelişme, izlenim yönetiminin bireysel ve örgütsel/kurumsal düzeyleri olan çok boyutlu bir yapısının olduğunun anlaşılmasıdır. Kurumsal izlenim yönetimi kapsamında, kurumlar aktör, izleyiciler hedef olarak değerlendirilmiş ve kurumların uyguladığı izlenim yönetimi taktikleri üzerinde durulmuştur (Bolino vd., 2008). Genel olarak bireysel izlenim yönetimi taktiklerinin kurumsal düzeye uyarlanması şeklinde gelişen örgütsel izlenim yönetimi yaklaşımı, 1990'ların başlarında gelişmeye başlamış (Elsbach ve Sutton, 1992) ve 2000'lerle birlikte, internet ve sosyal medya gibi faktörlerin de etkisiyle daha sık incelenir hale gelmiştir (Bansal ve Kistruck, 2006; Boyd, 2003; Boyer vd., 2006; Lillqvist ve Louhiala-Salminen, 2014; Schniederjans vd., 2013).

### **Kurumsal İzlenim Yönetimi Yaklaşımı**

Günümüzde izlenim yönetimi, iki temel yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki; izlenim yönetiminin 1950'lerden itibaren alan yazında yer edinmesini sağlayan bireysel izlenim yönetimidir. Bireysel izlenim yönetimi, bireylerin günlük yaşamda veya örgütsel yapılar içinde çeşitli kazanımlar elde etmek amacıyla izleyicilerdeki izlenimlerini kontrol etme çabalarıdır (Bolino vd., 2008). İkinci yaklaşım ise 1990'larda literatüre giren ve yaygınlaşan örgütsel, diğer bir ifadeyle kurumsal izlenim yönetimidir. Bu çalışmada üzerinde durulan yaklaşım kurumsal izlenim yönetimidir ve literatürde çoğu araştırmada yapılanın aksine, örgütsel izlenim yönetimi kavramı yerine kurumsal izlenim yönetimi kavramı kullanılmaktadır. Zira kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramlarında olduğu gibi, izlenim yönetiminde de, örgüt yapısından ziyade kurumsal imaj üzerinde durulmaktadır.

İzlenim yönetimi konusunun kurumlar düzeyinde incelenmesi, kurumların da tıpkı bireyler gibi yaşayan birer organizma olduğu fikrinden hareketle başlamış ve yaygınlaşmıştır (Bolino vd., 2008). Ancak kurumların izlenim yönetimi, bireysel izlenim yönetiminin aksine, kolektif bir süreçtir ve yöneticiler, çalışanlar ve profesyonel halkla ilişkiler personeli bu sürece dâhil olabilir. Ayrıca, müşteriler de kurumların izlenim yönetimi çabalarına negatif veya pozitif yönde etki eden kesimlerden biridir. Bahsi geçen kişiler, kurumlar için izlenim yönetimi açısından aynı zamanda hedef konumunda da olabilirler (DuBrin, 2010: 177). Örneğin çalışanlar bir kurumun izlenimlerinin yönetiminde birer *aktör* olarak görev alabildiği gibi kurumun örgütsel bağlılık yaratma çabalarında izlenim yönetimi sürecinin *hedefi* de olabilirler. Kurumsal izlenim yönetiminin tanımı ise bu alanın öncü isimlerden olan Elsbach, Sutton ve Principe (1998: 68) tarafından "kurumların izleyicilerinin algılarını etkilemek üzere tasarlayıp yürüttüğü maksatlı davranışlar" şeklinde yapılmaktadır.

Kurumsal izlenim yönetimi konusunu daha iyi bir şekilde açıklayabilmek için konuyu ilişkili kavramlar olan kurumsal kimlik, imaj ve itibar gibi kavramlarla birlikte değerlendirmekte de fayda vardır. Kurumsal kimlik konusu literatürde örgüt kimliği ile birlikte ele alınmakta ve bazı yazarlar bu iki kavram arasındaki farka dikkat çekmektedir (Chun, 2005; Hatch ve Schultz, 1997). Çalışmalar incelendiğinde, örgütsel kimlik kavramının daha çok örgüt araştırmacılarının kullandığı bir kavram olduğu, örgüt üyelerinin örgütlerine ilişkin ne algıladıkları, hissettikleri ve düşündükleriyle ilgili olduğu ve örgütün ayırt edici değerlerine ve özelliklerine ilişkin kolektif ve paylaşılan algılar olduğu şeklinde değerlendirmelere rastlanılmaktadır. Daha çok pazarlama araştırmacılarının üzerinde durduğu kurumsal kimlik konusu ise kurumsal itibarın bir bileşeni olarak görülmekte ve isim, logo ve semboller gibi görsel unsurlar içeren dışsal imaj yönetiminin parçası olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal izlenim yönetimi ise hem dışsal paydaşların hem içsel paydaşların algılarıyla ilgili bütüncül bir yaklaşımı içermektedir.

Örgütsel kimlik ve kurumsal kimlik konularında olduğu gibi örgütsel imaj ve kurumsal imaj kavramlarının incelenmesinde de pazarlama araştırmacılarının ve örgüt araştırmacılarının farklı yaklaşımları söz konusudur. Pazarlama araştırmacıları imajı dışsal paydaşların örgüte ilişkin algıları olarak görürken; örgüt araştırmacıları içsel paydaşların algıları olarak görmektedir. Bütüncül bir şekilde ele alındığında ise örgütsel imaj; “bir birey veya belirli bir grubun örgüte ilişkin bütüncül ve etkili izlenimi ve grubun anlamlandırma çabalarının ve örgütün kendine ilişkin üretilmiş ve sergilenmiş fotoğrafına ilişkin iletişiminin sonucu” olarak tanımlanabilir (Hatch ve Schultz, 1997: 359). Kısaca, kurumsal imaj, firmanın çeşitli kamuoyları nezdindeki genel izlenimleri (Gray ve Smeltzer, 1985, akt., Gürbüz, 2014: 31) ve izleyicinin zihnindeki güncel fotoğrafıdır (Gray ve Balmer, 1998: 697). Kurumsal itibar ise farklı disiplinlerde farklı bakış açılarıyla değerlendirilen oldukça kapsamlı bir konudur ve işletmenin en önemli rekabetçi avantaj sağlayan gücüdür (Fombrun ve Rindova, 1998: 206; Fombrun ve Van Riel, 1997). Kurumsal itibar; “izleyicilerin, örgütün zaman içinde ortaya koyduğu finansal, sosyal ve çevresel etkilerine ilişkin değerlendirmelerine dayanan kolektif yargıları” şeklinde tanımlanabilir (Chun, 2005). Kurumsal itibar ayrıca, “paydaşların işletmeye ilişkin zaman içinde oluşan genel değerlendirmeleri” olarak da ele alınabilir. Bu kapsamdaki değerlendirmeler, firmanın faaliyetleri hakkında bilgi sağlayan ve/veya diğer önemli rakiplerin faaliyetlerinin kıyaslaması hakkında bilgi sağlayan iletişim ve sembolizm çeşitlerine ve paydaşın doğrudan yaşadığı deneyimlerine dayanmaktadır (Gotsi ve Wilson, 2001).

Bu kavramlar genel olarak değerlendirildiğinde, kurumsal kimlik oluşturma çabalarının izleyicilerde çeşitli izlenimler yarattığı, kısa vadede kurumsal imaj oluşturduğu ve uzun vadeli çabalar sonucunda da kurumsal itibarın oluştuğu ifade edilebilir (Barnett vd., 2006). Gerek imaj literatüründe gerek itibar literatüründe gerekse izlenim yönetimi literatüründe itibarın uzun vadede oluşan kolektif imajlar toplamı olduğu ve imajın ise izlenimler toplamından oluştuğu görüşüne rastlamak mümkündür (Barich ve Kotler, 1991; Dichter, 1985; Gotsi ve Wilson, 2011; Schlenker, 1980). Bu bağlamda, izlenim yönetiminin kurumsal imaj, itibar yaratma ve yönetme sürecinin önemli bir unsuru olduğu, itibar ve imaj yaratma sürecinde başvurulan kısa soluklu taktiksel faaliyetleri kapsadığı söylenebilir. Dolayısıyla kurumsal izlenim yönetimi, kurumsal imaj ve itibar yaratma-yönetme süreçlerinde, kurumun izleyicilerinin algılarını belirli yönde etkilemek amacıyla başvurulan taktikler bütünü şeklinde tanımlanabilir.

### **Kurumsal İzlenim Yönetimi Taktikleri**

Yapılan literatür incelemeleri sonucunda, kurumsal düzeyde uygulanabileceği ifade edilen onlarca taktikten söz edildiği görülmüştür. Bazı araştırmalarda ise dağınık halde bulunan bu taktikleri bir araya getirip, çeşitli kategoriler altında değerlendirme çabalarına başvurulmuştur. Bu çalışmalar genel olarak incelendiğinde kurumsal izlenim yönetimi taktiklerinin; taktiğin kullanılma amacı, taktikte kullanılan bilginin niteliği, bilgiyi aktarma metodu ve taktiğin

hedefine göre yedi kategoride incelenebileceği görülmektedir. Bu kategoriler; *girişken taktikler, savunmacı taktikler, içsel taktikler, dışsal taktikler, aydınlatıcı taktikler, kanıtlayıcı taktikler* ve son yıllarda üzerinde tartışılan, diğer tüm taktiklerle beraber ele alınan ancak personel bakış açısıyla izlenim yaratmayı amaçlayan *işveren markalamaya yönelik taktikler*'dir.

Literatürde üzerinde en fazla durulan temel ayırım, taktiklerin girişken veya savunmacı bir şekilde uygulanmasını dikkate alan ayırımdır (Bolino vd., 2008). Girişken taktikler, ileriye dönük olarak yürütülen ve kurumun imajını geliştirmesi amaçlanan taktiklerdir. Kurumlar, bu kategori altında değerlendirilen taktikleri, herhangi bir durumla/isnatla karşılaşmadan proaktif bir şekilde uygulamaktadırlar. *Kendini kabul ettirme, kurumsal tanıtım, rol model olma, hedefi övme, yalvarma, korkutma, bürokratik engel çıkarma, sosyal sorumluluk belirtme, iyi ilişkiyi vurgulama, kötü ilişkiyi ifşa etme, diğerini övme, ihbar etme, rakip engelleme* gibi taktikler literatürde girişken taktikler arasında değerlendirilmektedir. Öte yandan savunmacı taktikler, çoğunlukla kurumun yaşanan olumsuz bir olay veya isnat edilen olumsuz bir durumla ilgili imaj düzeltme amaçlı başvurduğu taktikler olarak görülmektedir. Ancak bu taktiklerin her zaman olumsuz bir durumda ortaya çıkmadığı, bazen olumlu bir durumun sorumluluğunu üstlenme şeklinde de ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda, savunmacı taktiklerin temel özelliğinin reaktif bir şekilde ortaya konulması olduğu ifade edilebilir (Elsbach ve Sutton, 1992; Mohamed vd., 1999; Bolino vd., 2008). *Masumiyetin savunması, gerekçelendirme, pekiştirme, sorumluluk üstlenme, hesap verme, sorumluluk reddetme, örgütsel engelleme, özür dileme, zararı karşılama, toplum yanlısı davranış, ilişki gizleme, ilişki belirsizleştirme, destekleme, küçük görme, gerçeği saptırma, hedef saptırma, gizleme ve örtü (domuza ruj sürme)* literatürde rastlanan savunmacı taktik ifadeleri arasında yer almaktadır.

İkinci önemli ayırım ise taktiklerin içsel veya dışsal bilgiler doğrultusunda uygulanmasıyla ilgilidir. Bu bağlamda, kurumların örgütsel yapıları, faaliyetleri, ürünleri, hizmetleri, sosyal sorumluluk çabaları vb. içsel unsurlarla izlenim yaratma ve yönetme faaliyetleri içsel taktikler kapsamında değerlendirilirken; olumlu veya olumsuz ilişkiler kurulan üçüncü kişi/kurumların faaliyetleri, ürünleri, hizmetleri ve diğer özelliklerine ilişkin bilgilerle yönettikleri izlenim yönetimi faaliyetleri dışsal taktikler olarak değerlendirilmektedir. Kurumlar içsel ve dışsal taktikler sayesinde kendi imajlarını geliştirebildikleri gibi çeşitli karalama çabaları kapsamında rakiplerin imajına da zarar verebilmektedirler. Dahası, iyi ilişkiler kurulan kurumla ilgili bilgiler doğrultusunda yürütülen çabalarla iki kurumun da izlenimleri geliştirilebilir, kötü ilişkiler kurulan kurumla ilgili bilgiler doğrultusunda yürütülen çabalar kapsamındaysa bir taraftan kurumun kendi imajı yüceltilirken, diğer taraftan da rakip kurumların imajına zarar verilebilir (Mohamed ve Gardner, 2004; Mohamed vd., 1999). Yukarıda girişken ve savunmacı kategorilerde yer alabileceği ifade edilen taktiklerin aynı zamanda içsel ve dışsal kategorilerde yer alma durumları da söz konusudur. Bu kapsamda; *kendini kabul ettirme, korkutma, kurumsal tanıtım, rol model olma, sosyal sorumluluk, yalvarma* ve *bürokratik engel çıkarma* gibi girişken

taktikler, içsel öğelerle yürütülen taktikler olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan kurumsal engelleme, toplum yanlısı davranış, gerçeği saptırma, gizleme, hesap verme ve örtü ise savunmacı nitelikli içsel taktikler olarak değerlendirilebilir. Benzer durum dışsal taktikler için de geçerlidir. Örneğin, iyi ilişkiyi vurgulama, kötü ilişkiyi ifşa etme, diğerini övme, kötüleme/karalama, hedefi yüceltme, ihbar etme ve rakip engelleme gibi girişken, taktikler, aynı zamanda dışsal taktikler olarak değerlendirilmektedir (Mohamed ve Gardner, 2004; Mohamed vd., 1999). İlişki gizleme, ilişki belirsizleştirme, destekleme, hedef saptırma gibi savunmacı nitelikteki taktikler ise dışsal bilgilerle uygulanan taktikler olarak görülmektedir.

Taktiklerin aydınlatıcı veya kanıtlayıcı olmaları da, kurumsal izlenim yönetimi taktikleri konusundaki bir diğer önemli ayrımdır (Bolino vd., 2008). Aydınlatıcı (illustrative) taktikler, kurumların spesifik bir izlenim yaratmak amacıyla görseller ve genel yorumlara başvurmasını ifade ederken; kanıtlayıcı (demonstrative) taktikler, kurumun ilgili konudaki detaylara ve vakalara başvurmasını içermektedir. Bu bağlamda, kanıtlayıcı ve aydınlatıcı taktikler esasen herhangi bir taktiğe (hesap verme, rakip engelleme, sosyal sorumluluk vb.) ilişkin içeriklerin-bilgilerin hedefe nasıl ulaştırıldığına ilişkin taktiklerdir (Bansal ve Kistruck, 2006; Bolino vd., 2008; Spear ve Roper, 2013). Kurumsal izlenim yönetiminde aydınlatıcı taktikler, işlevden ziyade şekille alakalıdır ve kurumun faaliyetleri hakkında sözlü veya görsel araçlarla bilgi sunması bakımından önemlidir (Bansal ve Kistruck, 2006: 175). Spear ve Roper (2013), vizyon ve misyon değerlendirmeleri gibi genel amaçları ortaya koyan ifadelerin aydınlatıcı taktikler kapsamında en önemli örnekler olduğunu ifade etmektedir. Kanıtlayıcı taktikler ise; kantitatif veriler, grafikler, detaylı hesaplamalar, spesifik örnekler ve derin bilgiler kapsamında şekillendirilmektedir. Kanıtlayıcı izlenim yönetiminde kullanılan bilgiler, düşünce ve eğilimlere değil, gerçekliklere dayanmalıdır ve detaylı olmalıdır (Bansal ve Kistruck, 2006: 175). Yukarıda girişken, savunmacı, içsel ve dışsal kategoride, aşağıda işveren markalamaya yönelik taktikler kategorisinde bulunan taktiklerin birçoğunun, kurumun içinde bulunduğu durum ve izlenim yönetimindeki amacına göre aydınlatıcı veya kanıtlayıcı olarak uygulanabilme durumları söz konusudur. Dolayısıyla taktiklerin aydınlatıcı veya kanıtlayıcı bir şekilde uygulanması, büyük ölçüde durumsaldır.

İşveren markalamaya yönelik taktikler kategorisi ise içinde genel izlenim yönetimi taktiklerini bulunduran diğer kategorilerin aksine doğrudan işveren izlenimini hedef alan bir kategoridir. Literatürde işveren markalamaya yönelik taktikleri inceleyen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu bağlamda alan yazında ulaşılan tek çalışma, Avery ve McKay'a (2006) aittir. Ancak bu çalışmada yazarlar, kurumun tüm potansiyel çalışanlarına yönelik izlenim yönetimi uygulamalarına değil, sadece kadın ve azınlık çalışan adaylarına yönelik uygulamalarına odaklanmışlardır. Bu bağlamda çalışmanın farklılıklara eşit mesafede olma taktiği temeli üzerine oturduğunu ifade etmek mümkündür. Potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi konulu literatür kısıtlı olsa da, işveren imajı, işveren itibarı ve örgütsel çekicilik gibi konularda yapılan araştırmaların bu alanı beslediği

görülmektedir. Dolayısıyla potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi kapsamında bu konularda yürütülen çalışmalardan yararlanmak mümkündür. Lievens ve Highhouse (2003), bankacılık sektörü üzerine yürüttükleri çalışmada, potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi kapsamında da başvurulabilecek temel özellikler belirlenmiştir: ücret, yükselme, iş güvenliği, görevler, lokasyon, müşteri beklentisini aşma, faydalar, esnek çalışma saatleri, içtenlik, yenilikçilik, uzmanlık, prestij ve güçlülük. Akçay (2012) ise otel işletmelerinin örgütsel çekiciliği üzerine yürüttüğü çalışmada seçkinlik, duyarlılık, yetkinlik ve prestij gibi sembolik özellikler ve kariyer, ücret-fayda, müşteri, fiziksel çevre ve iş özellikleri gibi, araçsal özelliklerin otel işletmelerinin çekicilikleri üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bahsi geçen özellikler potansiyel çalışanlara yönelik kurumsal izlenim yönetiminde birer taktik ifadesine dönüştürülebilir. Bunlar dışında, kurumsal itibarın önemli bir ögesi olan çevresel duyarlılık da potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi kapsamında önemli bir taktik olabilir (Dögl ve Holtbrügge, 2014).

## **OTEL İŞLETMELERİNİN POTANSİYEL ÇALIŞANLARA YÖNELİK İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ: WEB SİTELERİNİN ANALİZİ**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın esas amacı; Türkiye’deki otel işletmelerinin web siteleri üzerinden, potansiyel çalışanları etkilemek amacıyla hangi kurumsal izlenim yönetimi taktiklerini kullandıklarının belirlenmesi olarak belirlenmiştir. Bu esas amaç çerçevesinde ayrıca;

- Türkiye’deki otel web sitelerinin, imaj ve kurumsal izlenim amaçlı kullanılıp kullanılmadığı,
- Potansiyel çalışanların bu amaçla dikkate alınıp alınmadığı,
- Potansiyel çalışanlara dönük izlenim yönetimi taktiklerinin, otel konumu, otelin sahip olduğu nitelikler (otelin hizmet süresi, ulusal ya da uluslararası bir zincire bağlı olma durumu ve yıldız sayısı) gibi genel göstergelere göre nasıl bir farklılaşma gösterdiği yolunda bulgulara ulaşılması hedeflenmektedir.

### **Araştırmanın Kapsamı**

Başlangıçta, bu araştırmanın Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yayımlanan “Turizm İşletme Belgeli Tesisler Listesi”nde yer alan (31 Eylül 2015 tarihi itibarıyla) 2477 otel kapsamında yürütülmesi planlanmıştır. Ancak araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan taramalar sonucunda; 1751 otelin aktif web sitesine sahip olduğu ve sadece 453’ünde insan kaynakları/kariyer sayfası veya başvuru formu kullanım kısımları ve linklerinin olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu nedenle, araştırma alanı 453 otelin web sitesi olarak belirlenmiştir. Bu sayı, Türkiye’de web sitesinde insan kaynakları uygulamalarına yer veren ve aday çalışanlara bu yolla ulaşmak isteyen ya da iş bulma ve personel seçme konularında interaktif olan tüm otelleri temsil etmesi açısından önemlidir. Araştırma kapsamına



alınan bu otellerin genel özelliklerine bakıldığında, önemli bir kısmının beş yıldızlı, yıl boyu hizmete açık ve bir zincire üye oldukları görülmektedir. Ayrıca, kapsam içindeki otellerin Antalya ve İstanbul şehirlerinde yoğunlaştığı da dikkat çekmektedir (Tablo 1).

**Tablo1:** İncelenen Otellerinin Genel Özellikleri

Özellikler	Kategoriler	Sıklık	Yüzde
Yıldız	5 Yıldız	285	62,9
	4 Yıldız	120	26,5
	3 Yıldız	46	10,2
	2 Yıldız	2	0,4
	Toplam	453	100
Dönem	Yıllık	290	64
	Mevsimlik	163	36
	Toplam	453	100
Zincir	Ulusal zincir	170	37,5
	Uluslararası zincir	171	37,7
	Bağımsız	112	24,7
	Toplam	453	100
Şehir	Antalya	134	29,6
	Diğer	112	24,7
	İstanbul	88	19,4
	Muğla	43	9,5
	İzmir	35	7,7
	Ankara	18	4
	Bursa	12	2,6
	Kocaeli	11	2,4
Toplam (43 farklı şehir)	453	100	

#### Veri Toplama Aracı

Veri toplama sürecinde otel işletmelerinin web sitelerinden yararlanılmıştır. Verilerin sistematik ve amaca uygunluğunun sağlanması için bir “Web Sitesi İnceleme Formu” oluşturulmuştur. Bu formda yer alan ifadelerin belirlenmesinde, kurumsal izlenim yönetimi literatüründen yararlanılmıştır (Allen ve Caillouet, 1994; Avery ve McKay, 2006; Bansal ve Kistruck, 2006; Bansal ve Clelland, 2004; Bolino vd. 2008; DuBrin, 2010; Elsbach vd., 1998; Elsbach ve Sutton, 1992; Merkl-Davies ve Brennan, 2007; Lievens ve Highhouse, 2003; Mohamed vd., 1999). Bu kapsamda ilk etapta, kurumsal izlenim yönetimine yönelik 44 taktik ifadesi belirlenmiştir. Ardından belirlenen ifadelerin, kurumsal izlenim yönetimi ile ilgili taktikleri temsil etme yeterliliği ve araştırma kapsamıyla uyumlu olup olmadığını belirlemek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu kapsamda, yedisi turizmde imaj, itibar ve izlenim gibi konularda araştırmalar yapan turizm akademisyeni ve beşi otel yöneticisi (iki insan kaynakları yöneticisi, iki genel müdür, bir halkla ilişkiler yöneticisi) olmak üzere, toplam 12 uzman belirlenmiştir. Belirlenen 44 taktik ifadesinin potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi süreciyle ilgili olup olmadığının sorulduğu bir uzman görüşü formu kapsamında alınan görüşler, veri toplama araçlarındaki maddelerin uzman görüşleri doğrultusunda elemine edilmesinde sıklıkla başvuru olan Lawshe’nin içerik geçerliliği oranları kapsamında değerlendirilmiştir. Lawshe’a (1975) göre, içerik geçerliliği oranı (İGO) aşağıdaki

hesaplamayla bulunmalıdır ve uzman sayısının 12 olduğu durumlarda dikkate alınacak içerik geçerliliği oranı 0,56'dır (Şencan, 2005:753-754). Yapılan hesaplamalar ve uzmanlardan gelen sözlü/yazılı yorumlar sonucunda, 44 ifadeden 12'sinin veri toplama aracından çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda, birbirleriyle ilişkili ifadeler (rol model olma, kurumsal tanıtım, toplum yanlısı davranış, masumiyetin savunması, hedef saptırma, kendini kabul ettirme, hesap verme, ilişki gizleme vb.), potansiyel çalışanlar için uygun olmayan ifadeler (yalvarma, korkutma, hizmet kalitesi) ve web sitelerinde uygulanması mümkün görünmeyen ifadeler (ilişki belirsizleştirme) elemine edilmiştir.

$$\dot{I}GO = \frac{ne - n/2}{n/2}$$

**İGO:** İçerik Geçerliliği Oranı

**ne:** İlgisi yok diyen uzman sayısı

**n:** Toplam uzman sayısı

**n/2:** Toplam uzman sayısının yarısı

#### **Veri Toplama Süreci**

Web sitesi inceleme sürecinde öncelikle otellerle ilgili genel bilgiler kayıt altına alınmıştır. Bu çerçevede öncelikle, web sitesi ana sayfasında yer alan otellerin buldukları şehirler, yıldız sayıları, ulusal veya uluslararası bir zincire üye olup olmadıkları, hizmete açık olma durumları ve hizmet deneyimleri gibi konulardaki bilgiler toplanmıştır. Sonrasında ise *kariyer/insan kaynakları*, *hakkımızda* ve *kurumsal* sayfaları çerçevesinde taktik ve kategorilere yönelik incelemeler yapılmıştır. Bu aşamada öncelikle, web sitesinde 32 izlenim yönetimi taktiğine yer verilip verilmediği, varsa "1", yoksa "0" şeklinde kodlanarak kayıt edilmiştir. Ayrıca, bu kayıtlar sırasında, belirlenen taktiklerin hangi kategori kapsamında uygulandığı da tespit edilerek, form üzerinde (x) işaretlenmiştir. Bu incelemeler spesifik ve detaylı bilgi gerektiren ve oldukça uzun zaman alan incelemeler olduğundan tüm kodlamalar araştırmacı tarafından, manuel olarak yapılmış; çoklu kodlayıcı tekniğine başvurulmamıştır. İncelemeler 12.02.2016-16.04.2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

#### **Analizler**

Bu aşamada, nitel bir veri kaynağı olan otel web sitelerinden elde edilen veriler nicelleştirilip, sayısal analizlere tabi tutulmuştur. Yıldırım ve Şimşek (2013: 274), nitel verilerin sayısal olarak analiz edilmesinin nitel araştırmalarda sıklıkla başvurulan yollardan biri olduğunu ifade etmektedir. Başvurulan sayısal analizlerde SPSS programı kullanılmış ve bu kapsamda öncelikle, otellerin belirlenen izlenim yönetimi taktiklerine başvurma durumları ile taktiklerin hangi kategorilerde bulunduğu belirlenmiştir. Sonrasında ise otel özelliklerine göre uygulanan izlenim yönetimi taktiklerinin farklılaşp farklılaşmadığına bakılmıştır. Bu kapsamda, tanımlayıcı analizler ve farklılık analizlerine (Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis Testi) başvurulmuştur. Ayrıca, yıldız sayısı, zincir üyeliği ve faaliyette bulunan dönem gibi temel özellikler kapsamında ortaya çıkan otel tipleri ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla çoklu uyum

analizinden yararlanılmıştır. Uyum analizi genel anlamda, iki ya da daha çok değişkenli çapraz tablolarda, her bir değişkenin kategorileri arasındaki ilişkilerin grafiksel olarak incelenmesinde kullanılmaktadır. Uyum analizi ki-kare uzaklığı temeline dayanır ve bu analizde varyans terimi yerine “inertia” kullanılır. Uyum analizi, incelenen değişken sayısına bağlı olarak iki şekilde gerçekleştirilmektedir: basit uyum analizi ve çoklu uyum analizi. Basit uyum analizi, iki değişkenli yapıların incelenmesinde kullanılırken; çoklu uyum analizi, üç veya daha fazla değişkenin incelenmesinde kullanılmaktadır (Dolgun ve Alpar, 2011). Bu çalışmada, dört değişken (yıldız sayısı, dönem, zincir üyeliği, taktikler) arasındaki ilişkiler incelendiğinden çoklu uyum analizine başvurulmuştur.

## BULGULAR

### Otel İşletmelerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımı

Web sitelerinin incelenmesi kapsamında elde edilen bulgulara göre Türkiye’deki otellerin potansiyel çalışanlara yönelik sıklıkla uyguladıkları taktiklerin başında; *kurumun coğrafi konumu, kendini övme, işletmenin büyüklüğü, erişilebilirlik ve kurumsal uyum yeteneği* gelmektedir. Ayrıca, *sosyal sorumluluk belirtme, iyilik yapma ve örnek olma* da otellerin web sitelerinde sıklıkla başvurduğu taktikler arasındadır (Tablo 2). Bu bağlamda, otel işletmelerinin potansiyel çalışanlarını etkilemede çoğunlukla, “lokasyonu iyi”, “büyük”, “kolay erişilebilir”, “ulusal-uluslararası standartlara uyumlu”, “sosyal sorumluluk sahibi” ve “örnek işletme” olduğu şeklinde ifadelerle izlenimler yaratmaya çalıştıkları ifade edilebilir.

Otel işletmelerinin nispeten daha az başvurdukları taktikler arasında ise *küçük görme, rakip karalama, mazeret bulma, diğerini kötüleme, ihbar/şikâyet etme, sorumluluk reddetme, kötü ilişkiyi ifşa etme* yer almaktadır. Bu taktiklere genel olarak bakıldığında, üçüncü kişi/kurumlara yönelik olumsuz davranışları ifade ettikleri veya olumsuz bir durumla karşılaşıldığında gösterilen tepkiye işaret ettikleri görülmektedir. Bu kapsamda, otel işletmelerinin potansiyel çalışanları etkileme süreçlerinde web sitelerini diğer kurumların olumsuz yönlerini gösterme amacıyla çok sınırlı düzeyde kullandıklarını söylemek mümkündür. Ayrıca, olumsuz ithamla karşılaştıklarında, imaj düzeltme açısından web sitelerini sınırlı düzeyde kullandıkları da söylenebilir. Bulgular, belirlenen izlenim yönetimi taktiklerinden yedisinin otel işletmelerinin web sitelerinde hiç kullanılmadığını göstermektedir. Bu taktikler; *zararı karşılama, gizleme, bürokratik engel çıkarma, özür dileme, destekleme, gerçeği saptırma ve gerekçelendirme*’dir. Bu taktikler genel olarak incelendiğinde; çoğunlukla olumsuz bir durum karşısında savunma amaçlı geliştirilen taktikler olduğu görülmektedir. Ayrıca, bürokratik engellerle hedefi yıldırma ve üçüncü kişi/kurumları desteklemenin de otel web siteleri üzerinden uygulanmayan taktikler olduğu görülmektedir. Sınırlı düzeyde kullanılan taktikler de dikkate alınınca; otel işletmelerinin çoğunlukla sadece kendileriyle ilgili bilgiler kapsamında, proaktif bir şekilde izlenim yönetimi faaliyetlerini sürdürdüklerini ifade etmek mümkündür.



Taktiklerin kategorilere dağılımını gösteren sıklıklar da bu duruma işaret etmektedir. Öyle ki, dağılımlara bakıldığında *girişken* ve *içsel* kategorilerin en fazla değerlendirilen kategoriler olduğu görülmektedir. Otel işletmeleri tarafından sıklıkla başvurulan taktiklerin tamamı girişken kategoriye ve içsel kategoriye (*erişilebilirlik*, *kurumsal uyum* ve *hedefin olumlu özelliklerine vurgu yapma* hariç) konumlanmıştır. Savunmacı ve dışsal kategori ise daha az sayıda taktiğin değerlendirildiği kategorilerdir. Savunmacı kategori sadece kullanım sıklığı düşük olan altı taktik (*mazeret bulma*, *diğerini kötüleme*, *ihbar etme* vb.) kapsamında değerlendirilmektedir. Dışsal kategori ise 10 taktik kapsamında değerlendirilmektedir. Ancak bu taktiklerden sadece üçünün başvurulma sıklığı yüksektir. Bu taktikler; *erişilebilirlik*, *kurumsal uyum* ve *hedefin olumlu özelliklerine vurgu yapma*dır. Tablo 4’te savunmacı ve dışsal kategorilerde bulunan taktiklerin genel olarak örtüşükleri de görülmektedir. Bu bağlamda, otellerin olumsuz bir ithamla karşılaştıklarında genellikle kurum dışı unsurlara atıfta buldukları söylenebilir.

Taktiklerin *aydınlatıcı* veya *kanıtlayıcı* kategoriye dağılımına ilişkin bulgulara bakıldığında ise aydınlatıcı kategorinin öne çıktığı görülmektedir. Örneğin, *kurumun coğrafi konumu*, *kendini övme*, *işletme büyüklüğü* ve *erişilebilirlik* gibi en sık başvurulan taktikler büyük ölçüde aydınlatıcı kategoride yer almaktadır. Kanıtlayıcı kategorinin öne çıktığı taktikler ise çoğunlukla uygulama sıklığı düşük olan taktiklerdir (*mazeret bulma*, *ihbar/şikâyet etme*, *diğerini kötüleme* gibi). Bu kapsamda, otel işletmelerinin web sitelerinde çoğunlukla genel yorumlara ve görsellere yer verdikleri; kantitatif veriler, grafikler, detaylı hesaplamalar ve spesifik örnekleri daha sınırlı düzeyde kullandıkları söylenebilir.

Son olarak, taktiklerin işveren markalama kategorisindeki dağılımına bakıldığında 12 taktiğin bu kategoride yer aldığı görülmektedir. Bunlar arasında; *kurumun coğrafi konumu*, *kendini övme*, *işletmenin büyüklüğü*, *erişilebilirlik*, *sosyal sorumluluk belirtme*, *iyilik yapma*, *örnek olma*, *uluslararasılaşma*, *farklılıklara eşit mesafede olma*, *terfi/kariyer olanakları*, *fiziksel çalışma ortamı*, *ücret politikası* ve *iş güvencesi* gibi büyük kısmı sık başvurulanlar arasında yer alan taktikler bulunmaktadır. Bu bağlamda, işveren markalamanın otel işletmelerinin izlenim yönetimi uygulamaları içinde önemli bir yeri olduğunu ifade etmek mümkündür. Diğer kategorilerle birlikte değerlendirildiğinde, otellerin işveren markalama amaçlı izlenim yönetimi faaliyetlerini genel olarak proaktif bir şekilde, içsel bilgiler doğrultusunda, genel açıklamalar ve görsellerle gerçekleştirdikleri söylenebilir. Öyle ki, Tablo 2’de işveren markalama kategorisinde de yer aldıkları görülmektedir. Bu bağlamda, Türkiye’deki otel işletmelerinin çalışan adaylarını işletmeye çekmek için web sitelerinde çoğunlukla kendi olumlu yönlerini ön plana çıkardıklarını ve bunu yaparken de incelemesi çok zaman ve emek gerektirmeyen genel açıklamalar ve görsellere başvurduklarını söylemek mümkündür. Bu durumu, işletmelerin potansiyel çalışanları çok fazla detay bilgiye boğup sıklıkla, fazla zamanlarını almadan, işletmenin olumlu yönlerine odaklanmalarını sağlayarak etkilemeye

çalışmalarıyla açıklamak mümkündür. Ancak web siteleri üzerinden detaylı bilgilerin aktarılmaması, kurumların web sitelerini yeterince etkili kullanmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Oysa özellikle kariyer sayfalarında iyi tasarım ve doyurucu bilgiler sunan işletmelerin, insan kaynaklarına daha fazla önem verdiği izlenimini yaratması daha olasıdır. Bu bağlamda, otel işletmelerinin genel açıklamalar ve görsellerle işveren markalama taktiklerini uygulaması, detaylı bilgi aramayan potansiyel çalışanlar açısından (bu kişilerin daha çok alt kademe çalışan adayları olduğunu söylemek mümkün) olumlu bir durum iken; web sitelerini otel işletmelerinin temel bilgi paylaşım alanları arasında gören, detaya önem veren çalışan adayları açısından olumsuz bir duruma işaret etmektedir.

### **Otellerin Temel Özelliklerine Göre Taktik Kullanım Farklılıkları**

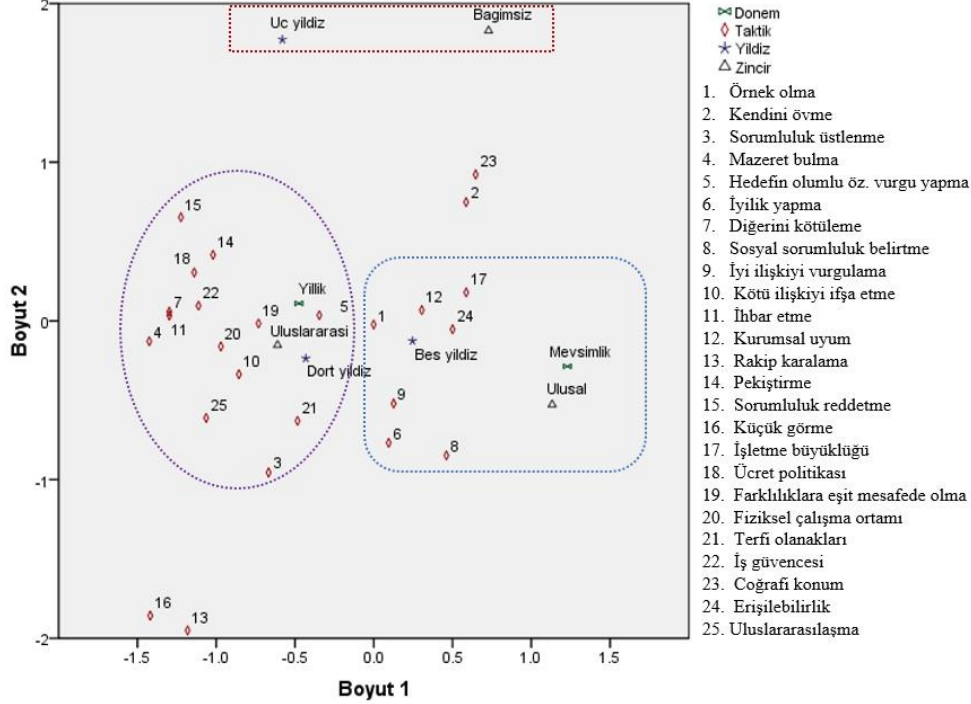
Bu bölümde yıldız sayısı, faaliyette bulunulan dönem ve ulusal-uluslararası zincire üye olup olmama durumu gibi temel otel özellikleri açısından taktik kullanımı farklılıkları incelenmiştir. Kruskal Wallis Testi bulguları, farklı yıldız sayısına sahip oteller arasında izlenim yönetimi taktiklerine başvurma açısından, sekiz taktikte 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu taktikler; *kendini övme, sosyal sorumluluk belirtme, iyilik yapma, kurumsal uyum yeteneği, iyi ilişkiyi vurgulama, işletme büyüklüğü, kurumun coğrafi konumu ve erişilebilirlik*'tir. Farklılıklar, yıldız sayısı arttıkça bu sekiz taktiğe başvurma sıklığının arttığını da göstermektedir. Bu bağlamda, otellerin kapasiteleri, sundukları hizmet çeşitliliği, konforu ve çalışan sayısı arttıkça; sosyal sorumluluk sahibi olan, standartlara uyan, büyük, lokasyonu iyi, kolay erişilebilir gibi izlenimleri yaratma eğilimlerinin arttığı söylenebilir.

Mevsimlik ve yıllık çalışan oteller arasındaki farklılıklara ilişkin Mann Whitney U Testi kapsamında elde edilen bulgular ise 25 izlenim yönetimi taktiğinin 16'sındaki farklılıkların 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu 16 taktik arasında; *örnek olma, sorumluluk üstlenme, mazeret bulma, hedefin olumlu özelliklerini vurgulama, iyilik yapma, kurumsal uyum yeteneği ve uluslararasılaşma* gibi sıklıkla uygulanan taktikler dikkat çekicidir. Ayrıca; *mazeret bulma, diğerini kötüleme, kötü ilişkiyi ifşa etme, ihbar etme, pekiştirme, sorumluluk reddetme, ücret politikası, farklılıklara eşit mesafede olma, fiziksel çalışma ortamı, terfi olanakları ve iş güvencesi* gibi nispeten daha az başvuru alan taktikler de, mevsimlik ve yıllık çalışan oteller arasında farkların olduğu taktiklerdir. Farklar, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin mevsimlik otellere göre 16 taktiğin tamamını daha fazla kullandığını göstermektedir. Ayrıca, istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmeyen dokuz taktikte de yıl boyu faaliyette bulunan otellerin daha etkin olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin genel olarak izlenim yönetimi çabalarına daha fazla önem verdiğini ifade etmek mümkündür. Burada, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin işgücü ihtiyacının sürekliliğinin etkisinden ve nitelikli işgücünü işletmeye çekme konusuna daha fazla önem verdiklerinden söz edilebilir.

Ulusal-uluslararası zincire üye olma ile bağımsız bir işletme olma durumuna göre izlenim yönetimi taktiklerine başvurma farklılıklarına bakıldığında, başvuru 25 taktiğin tamamında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Farklılıkların yapısı incelendiğinde ise uluslararası zincire üye olan otel işletmelerinin ulusal zincire üye olanlara ve bağımsız otellere göre tüm taktikleri daha fazla kullandığı tespit edilmiştir. Ulusal zincire üye olan işletmeler ile bağımsız işletmeler arasındaki farklar ise zincir üyesi olanların izlenim yönetimi taktiği kullanmada daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, uluslararası zincirlerin daha fazla işletmeyi bünyelerinde barındırdıkları fikrinden hareketle, bağlı işletme sayısı arttıkça izlenim yönetimi uygulamalarının arttığı söylenebilir. Burada, uluslararası zincirlerin nitelikli işgücünü işletmeye çekme konusunda daha fazla çaba harcadıkları da görülmektedir.

Farklılık analizleri, otel özelliklerine ilişkin kategoriler arasında potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi taktiği kullanma konusundaki farklılıkları göstermesi açısından önemli analizlerdir. Ancak bu analizler, otel tiplerinin izlenim yönetimi uygulamaları açısından ayırt edici yönlerini ortaya koyması bakımından zayıftır. Örneğin, farklılık analizleriyle uluslararası zincire üye otellerin tüm taktikleri, ulusal zincir üyesi otellerden ve bağımsız otellerden daha fazla kullandığı ortaya konabilmektedir. Ancak uluslararası zincir üyesi otelleri, taktik kullanımı açısından diğer otellerden ayırtan hususların neler olduğu belirlenmemektedir. Bu noktada, tüm özelliklerin ve taktiklerin bir arada değerlendirildiği bir analize ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaca istinaden çalışmada çoklu uyum analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan çoklu uyum analizi kapsamında elde edilen değerler, iki boyutlu yapının toplam varyansın (inertia) %72,7'sini açıkladığını göstermektedir. Bu bağlamda, Şekil 1'de görülen iki boyutlu yapı üzerinden gerçekleştirilecek değerlendirmelerin anlamlı olduğu ifade edilebilir (Hair vd., 2010: 619).

**Şekil 1:** Çoklu Uyum Analizi Grafiği (Dönem, Yıldız Sayısı, Zincir Üyeliği Kategorileri ile Taktiklerin Dağılımı)



Şekil 1’de yer alan matris, izlenim yönetimi taktikleri ile temel otel özelliklerine ilişkin kategorilerin ilişkilerini iki boyutlu bir uzayda göstermektedir. Matrise göre, izlenim yönetimi uygulamaları açısından otel tiplerinin oluşturduğu bazı kümeler ve bu kümelerin ayırt edici tarafları söz konusudur. Bu kapsamda üç temel kümeden söz edilebilir. Bu kümelerden ilki; yıl boyu faaliyette bulunan, uluslararası zincire üye olan ve dört yıldızlı olan otellerin oluşturduğu kümedir ve bu kümede 14 izlenim yönetimi taktiği bulunmaktadır. Bu 14 taktiğin tamamı, bu kümedeki otellerin izlenim yönetimi uygulamaları açısından farklılık yaratan yönlerine işaret etmektedir. Ancak kümede yer alan bazı taktiklerin bazı otel tipleri için özellikle önem arz ettiği söylenebilir. Örneğin, uluslararası zincire üye otel işletmelerinin en temel ayırt edici yönü, farklılıklara eşit mesafede olduklarına yönelik izlenim yaratma çabası içinde olmalarıdır. Yıl boyu faaliyette bulunan otellerin temel ayırt edici yönü ise hedefin olumlu yönlerine vurgu yaparak, potansiyel çalışanları işletmeye çekme çabalarıdır. Dört yıldızlı olma özelliği taşıyan otellere bakıldığında, terfi olanaklarının izlenim yönetimi uygulamalarında farklılaştırıcı bir unsur olduğu görülmektedir. Bu temel ayırt edici taktiklerin izlenim yönetimi kategorilerine dağılımı ele alındığında; uluslararası otellerin içsel bilgileri, aydınlatıcı yollarla, işveren markalama odaklı kullandıkları görülmektedir. Yıl boyu faaliyette bulunanların ise dışsal bilgileri, proaktif bir şekilde, yine aydınlatıcı yollarla uyguladıkları anlaşılmaktadır. Dört yıldızlı otelerde ise proaktif bir yapıda,



işsel bilgilerle, aydınlatıcı tekniklerle ve işveren markalama odaklı faaliyetlerin ağırlığından söz edilebilir. Bu bağlamda, aynı kümede yer alan bu otel tipleri arasında aydınlatıcı tekniklerle, proaktif bir şekilde izlenim yönetimi uygulamanın ortak nokta olduğu, dört yıldızlı otellerin dışsal bilgi kullanımı noktasında biraz ayrıştığı ifade edilebilir.

Bu küme içindeki diğer taktiklere genel olarak bakıldığında; özellikle *uluslararasılaşma, iş güvencesi, ücret politikası, fiziksel çalışma ortamı, terfi olanakları, farklılıklara eşit mesafede olma* gibi işveren markalama kategorisinde yer alan taktikler dikkat çekicidir. Bu durum, bu kümede yer alan oteller açısından potansiyel çalışanlarla doğrudan ilgili taktiklerin önemli bir yeri olduğunu; uluslararası zincir üyesi otellerin, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin ve dört yıldızlı otellerin doğrudan potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yaratmada daha istekli olduklarını göstermektedir. Bu konuda uluslararası işletmelerin ve yıl boyu faaliyette bulunanların nitelikli işgücüne daha fazla önem vermesi ve işgücü ihtiyacının süreklilik arz etmesinin etkisi olduğu ifade edilebilir. Dört yıldızlı oteller için ise özellikle beş yıldızlı işletmelerle kıyaslandığında, çalışan adaylarını etkilemek için daha fazla çaba harcama eğilimi içinde olmalarının etkisi söz konusu olabilir. Zira çalışan adaylarının, beş yıldızlı ve dört yıldızlı işletmeler arasında tercih yapmaları gerektiğinde, genel olarak beş yıldızlı otelleri tercih etmesinin daha olası olduğu söylenebilir. Bu noktada, dört yıldızlı otellerin işveren markalama açısından ayırt edici çabalar içinde olmaları gerekmektedir.

Matriste görülen ikinci küme, beş yıldızlı, mevsimlik ve ulusal zincire üye otellerin oluşturduğu kümedir. Bu küme içinde beş yıldızlı olma özelliğinin önemli bir yeri olduğu söylenebilir. Zira mevsimlik ve ulusal zincire üye olma özelliğine sahip otellerle kıyaslandığında, beş yıldızlı oteller belirli taktiklerin uygulanması açısından farklılaşmaktadır. Bu taktikler arasında; *örnek olma, kurumsal uyum, işletme büyüklüğü ve erişilebilirlik* dikkat çekmektedir. Ayrıca, *sosyal sorumluluk belirtme, iyilik yapma ve iyi ilişkiyi vurgulama* da matriste beş yıldızlı otellere daha yakın olmakla birlikte, bu kümede yer alan diğer otel tipleri açısından da önemlidir. Bu kümede yer alan taktiklerin izlenim yönetimi kategorilerine dağılımı incelendiğinde, genel olarak girişken/proaktif yapıda, işsel bilgilerle uygulanan (kurumsal uyum yeteneği ve erişilebilirlik hariç), aydınlatıcı tekniklerin hâkim olduğu anlaşılmaktadır. Birinci ve ikinci küme arasında taktik-kategori dağılımı açısından önemli bir farklılık olmadığı; iki kümede de otellerin kendi olumlu yönlerini öne çıkarmaya odaklandıkları ve bunu genel açıklamalar ve görsellerle yaptıkları görülmektedir. Bu kümede yer alan yedi taktikten dördünün (işletme büyüklüğü, erişilebilirlik, örnek olma, iyilik yapma) işveren markalama odaklı olduğu da matriste görülmektedir. Bu kapsamda, ikinci kümeyi birinci kümeden ayırıştıran sınırlı sayıda taktik bulunsa da bu sınırlı sayıdaki taktiklerin önemli bir kısmının doğrudan potansiyel çalışanlara yönelik olması (işveren markalama kategorisi), bu küme açısından da potansiyel çalışanlara yönelik taktiklerin önemli bir yeri olduğunu göstermektedir. Bu kümede yer alan işveren markalama taktiklerine bakıldığında, genel olarak kümede bulunan otel tipleriyle uyumlu

oldukları görülmektedir. Örneğin, beş yıldızlı oteller ele alındığında, özellikle işletme büyüklüğü, örnek olma ve iyilik yapma gibi taktiklerin bu kümede yer alması anlaşılırdır. Zira beş yıldızlı otellerin; büyük oldukları, çalışanlara iyi ortam sundukları ve örnek işletme oldukları şeklindeki iddiaları, potansiyel çalışanlar açısından yıldız sayısı daha az olanlara göre daha inandırıcı gelebilir.

Bu kümenin taktik-kategori ilişkisi açısından farklılaşan noktası ise izlenim yönetimi uygulamalarında dışsal bilgi kullanımının azlığıdır. Kümede yer alan taktiklerden sadece iyi ilişkiyi vurgulama taktiğinin kısmen dışsal bilgiyle uygulanan bir taktik olduğu görülmektedir. Bu kümede yer alan taktiklerin bir diğer önemli özelliği de, başvurulma sıklıklarının genel olarak oldukça yüksek olmasıdır. Bu yedi taktikten altısı sıklık sıralamasında ilk sekiz içinde yer almaktadır. Bu bağlamda, bu küme içinde yer alan otellerin ayırt edici yönlerini oluşturan taktiklerin izlenim yönetimi uygulamalarında ağırlığı olan taktikler olduğu söylenebilir.

Üçüncü küme, üç yıldızlı ve bağımsız nitelikteki otel işletmelerinin oluşturduğu kümedir. Matrise göre tüm taktiklere oldukça uzak bir noktada konumlanan bu kümede yer alan işletmeleri, izlenim yönetimi uygulamaları açısından diğer özellikteki otel işletmelerinden ayıran belirgin bir taktik bulunmamaktadır. Bu durum, ilgili işletmelerin izlenim yönetimi taktiklerini sınırlı düzeyde kullanmalarından ve belirli bir taktiği ayırt edici bir şekilde kullanmamalarından kaynaklanmaktadır.

Matriste görülen bir diğer önemli bulgu ise *kendini övme ve kurumun coğrafi konumu* gibi sık başvurulmuş iki taktiğin ve *rakip karalama ile küçük görme* gibi en az başvurulmuş iki taktiğin (Bakınız Tablo 4), kümelenmelerin dışında kalmasıdır. Bu durum, kendini övme ve coğrafi konum taktiklerinin hiçbir otel çeşidinin ayırt edici yönünü oluşturmadığını; hangi özelliğe sahip olursa olsun otellerin bu iki taktiği sıklıkla kullanma eğilimi içinde olduklarını göstermektedir. Öte taraftan, küçük görme ve rakip karalama taktiklerinin başvurulma sıklığında da oteller arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Hangi özelliğe sahip olursa olsun otellerin bu iki taktiği kullanma eğiliminin çok düşük olduğu görülmektedir.

## **SONUÇ**

Nitelikli işgücü ihtiyacı, iş dünyasının, özellikle de hizmet sektörünün en önemli meselelerinden biridir. İşletmeler nitelikli işgücünü etkileyip, kuruma çekmek amacıyla işveren markalama çabaları içine girmekte ve potansiyel çalışanlarda olumlu işveren imajı yaratmaya çalışmaktadır. Bunu gerçekleştirmenin yolu da kuşkusuz iyi bir izlenim yönetimi stratejisinden ve ilgili taktiklerin etkili kullanımından geçmektedir. Emek yoğun bir sektör olan turizmde ve bu sektörün işgücü ihtiyacı en yüksek kolu olan otelcilikte de, nitelikli işgücünü etkileme ve kuruma çekme en önemli konulardan biridir. Bu noktada, içinde bulunulan duruma ve hedef kitleye en uygun stratejinin belirlenmesi ve en etkili taktiklerin tercihi, potansiyel çalışanı etkilemek açısından diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi

otelcilikte de hayati önem taşımaktadır. Ayrıca, doğru stratejinin belirlenmesi ve en uygun taktiğin tercih edilmesi kadar önemli bir diğer husus da, doğru araçların seçilmesidir. Son yıllarda izlenim yönetimi amacıyla kullanılan araçlar arasında en öne çıkanı kurumsal web siteleridir. Web siteleri; detaylı içerik sunması; herkese açık olması, kurumun içerik üzerindeki tam kontrolü, reklam gibi uygulamalara göre çok daha maliyetsiz olması vb. nedenlerle işletmeler açısından oldukça cazip bir vitrindir. Ayrıca, günümüzde insanların en önemli bilgi tarama alanının sanal ortamlar olduğu ve internet kullanımının her geçen gün hızla arttığı düşünüldüğünde, web sitelerinin ne kadar etkili bir alan olduğu daha iyi anlaşılmaktadır<sup>3</sup>. Bu bağlamda çalışmada, otel işletmelerinin web siteleri üzerinden potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetiminde hangi taktikleri kullandıkları, web sitelerini bu amaçla ne kadar etkili kullandıkları, otel tipleri arasında izlenim yönetimi uygulamalarında farklılıklar olup olmadığı gibi sorulara yanıt aranmıştır.

Web sitesi incelemeleri sonucunda otel işletmeleri tarafından en sık uygulanan taktikler arasında; *kurumun coğrafi konumu, kendini övme/yüceltme, işletmenin büyüklüğü, erişilebilirlik, kurumsal uyum yeteneği, sosyal sorumluluk belirtme, iyilik yapma ve örnek olma*'nın yer aldığı görülmüştür. Bu durum, Türkiye'deki otel işletmelerinin potansiyel çalışanları kuruma çekmek için "lokasyonu iyi", "büyük", "kolay erişilebilir", "ulusal-uluslararası standartlara uyan", "sosyal sorumluluk sahibi" ve "örnek işletme" gibi izlenimlere ağırlık verdiğini göstermektedir. Kategoriler çerçevesinde değerlendirildiğinde ise otellerin daha çok proaktif bir şekilde, içsel bilgilerle, doğrudan potansiyel çalışanlara yönelik taktikler uyguladıkları görülmektedir. Savunma amaçlı ve dışsal bilgilerle uygulanan taktiklerin ise başvurulma sıklığı oldukça düşüktür. Bu bağlamda, Türkiye'deki otel işletmelerinin potansiyel çalışanları etkileme süreçlerinde web sitelerini diğer kurumların olumsuz yönlerini gösterme amacıyla çok sınırlı düzeyde kullandıkları söylenebilir. Bu durum, otel işletmelerinin web sitelerini büyük ölçüde olumlu imaj yaratmaya yönelik kullandığını, olumsuz ithamlarla yıpranan imajın düzeltilmesi açısından web sitelerinin kullanımının ise sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Web sitesi incelemelerinin ortaya koyduğu bir diğer sonuç, otel tipleri arasında potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarında önemli ölçüde farklılıklar olduğudur. Örneğin, yıldız sayısı çerçevesinde bakıldığında; yıldız sayısı arttıkça, dolayısıyla kapasiteleri, sundukları hizmet çeşitliliği, konforu ve çalışan sayısı arttıkça otellerin; sosyal sorumluluk sahibi olan, standartlara uyan, büyük, lokasyonu iyi, kolay erişilebilir gibi izlenimleri yaratma eğilimlerinin arttığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin mevsimlik otellere göre tüm izlenim yönetimi taktiklerini daha çok kullandıkları, dolayısıyla genel olarak

<sup>3</sup> Dünyada üç milyarın üzerinde insan internet kullanmaktadır. ABD, Fransa, Almanya, Birleşik Krallık ve Kanada gibi ülkelerde ise nüfusun %80'inden fazlası internet kullanmaktadır (Internetlivestats, 2016). Türkiye'de ise yaklaşık 78 milyonluk nüfusun 35 milyonu internete bağlanmakta, nüfusa göre doyumluk oranı ise %44 civarındadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2016).

izlenim yönetimi çabalarına daha fazla ağırlık verdikleri de farklılık incelemeleri kapsamında ortaya çıkan sonuçlardandır. Bunun dışında, zincir üyeliği kapsamındaki farklılıklara bakıldığında, uluslararası zincire üye olan otel işletmelerinin ulusal zincire üye olanlara ve bağımsız otellere göre tüm taktikleri daha fazla kullandığı; diğer bir ifadeyle, bağlı işletme sayısı arttıkça izlenim yönetimi uygulamalarına başvurma oranının arttığı görülmektedir. Sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde; yıl içinde daha uzun süre faaliyette bulunan, kapasitesi daha fazla, daha büyük zincire üye olan işletmelerin potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarına daha fazla ağırlık verdikleri söylenebilir. Bu noktada, bu niteliklere sahip otellerin işgücü ihtiyacının daha fazla olmasının ve bu ihtiyacın sürekliliğinin etkisinden söz edilebilir.

Otel tiplerinin izlenim yönetimi uygulamaları açısından ayırt edici yönlerinin belirlenmesine yönelik analizler ise uluslararası otel işletmelerinin diğer otel tiplerinden ayırıştırıcı izlenim yönetimi taktiğinin *farklılıklara eşit mesafede olma* olduğunu, yıl boyu faaliyette bulunanların ise *hedefin olumlu yönlerine vurgu yapma* taktiği kapsamında farklılaştığını göstermiştir. Ayrıca, dört yıldızlı otellerin terfi olanakları kapsamında ayırt ediciliği varken; beş yıldızlı oteller *örnek olma, kurumsal uyum, işletme büyüklüğü* ve *erişilebilirlik* gibi taktikleri diğer otel tiplerinden ayırt edici şekilde kullanmaktadır. Diğer otel tiplerinin (üç yıldız, mevsimlik, ulusal zincir üyesi) izlenim yönetimi uygulamaları açısından ayırt edicilikleri ise oldukça sınırlıdır. Uluslararası zincire üye otellerin farklılıklara eşit mesafede olma konusunda ayrışması, bu otellerin çok kültürlü yapılarıyla açıklanabilir. Zira uluslararası zincirlerde dünyanın farklı yerlerinden, farklı dinlerden, farklı renklerden insanlar bir arada çalışmaktadır ve bu insanlar için ayrımcılığa uğramayacağını hissetmek önemli bir tercih nedenidir. Ulusal zincir üyesi oteller düşünüldüğünde ise, her ne kadar ülke içinde farklı etnik ve dini renkler söz konusu olsa da, genel olarak belirli bir kültürel yapının varlığından bahsedilebilir. Dolayısıyla, ulusal zincire bağlı bir otele iş başvurusu sırasında, ayrımcılık kaygısının daha düşük olacağı söylenebilir. Yıl boyu faaliyette bulunanların hedefin olumlu yönlerini vurgulama kapsamında ayrışması ise potansiyel çalışanın varlığına duydukları ihtiyaçla ve bunun süreklilik arz etmesiyle açıklanabilir. Dört yıldızlı otellerin ayrışma noktası (terfi olanakları) ise bu otellerin, sanılanın aksine, önemli kariyer olanakları yaratabileceği fikrini oluşturmaya çalışmalarıyla ilgili olabilir. Zira çalışan adaylarının iyi bir kariyer yolunda ilk tercihleri, tahmin edileceği gibi beş yıldızlı oteller olacaktır. Bu noktada, dört yıldızlı otellerin bu algıyı hedef alarak, bu tarz bir çaba içinde oldukları düşünülebilir. Beş yıldızlı otellerin ayırt edici yönü (örnek olma, kurumsal uyum, erişilebilirlik, işletme büyüklüğü) ise bu işletmelerin temel özellikleri arasında kurumsallaşma, büyüklük, öncü olma gibi özelliklerin bulunmasıyla açıklanabilir. Üç yıldızlı ve bağımsız otellerin izlenim yönetimi uygulamaları açısından ayırt edici yönlerinin bulunmaması ise bu otellerin izlenim yönetimi taktiklerine oldukça sınırlı düzeyde başvurmaları ve hiçbir taktiğin uygulanmasında karakteristik özelliğe sahip olmaması kapsamında değerlendirilebilir. Bu durum, bu kümede yer alan

işletmelerin tüm taktikleri diğer kümelerde yer alan işletmelerden daha az kullanmaları ve belirli taktikleri diğer kümelerden ayırt edici şekilde kullanmamalarıyla açıklanabilir.

## **TARTIŞMA**

Giriş bölümünde de ifade edildiği gibi, potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarına ilişkin literatür oldukça sınırlıdır. Bu anlamda literatürde rastlanan tek çalışma Avery ve McKay'a (2006) aittir. Otel işletmelerinin potansiyel çalışanlarına yönelik izlenim yönetimi uygulamalarını inceleyen bir araştırmaya ise rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, çalışmada elde edilen sonuçların tartışılacağı literatürün de oldukça sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Ancak potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarının temel amacı örgütü/kurumu daha çekici hale getirmek olduğu düşünüldüğünde, elde edilen sonuçların örgütsel çekicilik ve işveren imajı kapsamında yürütülen çalışmalarla tartışılması doğru bir yaklaşım olabilir. Zira bu tarz araştırmalarla ulaşılan sonuçlar, kurumların işveren markalama odaklı izlenim/imaj yaratma çabaları noktasında da ipuçları ortaya koymaktadır.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar, işveren izlenimiyle ilgili literatürü önemli ölçüde desteklemektedir. Örneğin, Avery ve McKay'ın (2006) kadın ve azınlık çalışan adaylarıyla ilgili izlenim yönetimi araştırmasında, toplumun azınlığını teşkil eden kişilere toplumun diğer kesimleriyle eşit iş olanakları sağlamanın işletmelerin örnek işveren imajı yaratması açısından önemli olduğu ifade edilmektedir. Mevcut çalışmada ise sosyal sorumluluk sahibi olma, örnek işletme olma ve ayrıca farklılıklara eşit mesafede olma gibi izlenimlerin otel işletmeleri tarafından (özellikle uluslararası zincir otel işletmeleri) önemsenen izlenimler olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde, örgütsel çekicilik literatürü de, sosyal sorumluluk ve farklılıklara eşit mesafede olmanın kurumun imajını ve markasını güçlendirdiğini ortaya koyarak bu sonuçları desteklemektedir (Turban ve Greening, 1996; Backhaus vd., 2002; Albinger ve Freeman, 2000). Otel çalışanları üzerine yürütülen bazı güncel araştırmalardan (Tsai vd., 2012; Grosbis, 2012; Park ve Levy, 2014) örnek vermek gerekirse; Park ve Levy (2014), 575 otel ön hizmet çalışanı üzerine yaptıkları çalışmada, çalışanların sosyal sorumluluk sahibi işletmelerde örgütsel kimliklerinin daha iyi geliştiği ortaya konmuştur. Tsai vd.'nin (2012) çalışmasında ise Hong Kong'daki oteller için, çalışan algılarından hareketle sosyal sorumluluklara bağlılığı gösterme konusunda gelişme kaydedilmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, çalışanların sosyal sorumluluklar kapsamındaki halkla ilişkileri ve farklılıkların istihdamını büyük ölçüde önemsedikleri de ortaya konmuştur.

Mevcut çalışmada ulaşılan sonuçların literatürden farklılaşan yönleri de vardır. Özellikle, otel işletmelerinin potansiyel çalışanları etkilemedeki önceliklerinin farklılaşması önemli görülmektedir. Örneğin, literatürde ücret politikası, fiziksel çalışma ortamı, terfi olanakları, iş güvencesi gibi konular (araçsal

özellikler), kurumların işveren çekiciliği üzerinde doğrudan etkisi olan önemli faktörler olarak değerlendirilirken (Akçay, 2012; Lievens ve Highhouse, 2003); mevcut çalışmada bu taktiklerin başvurulma sıklıklarının nispeten düşük olduğu görülmüştür. Bu durumu, iki şekilde açıklamak mümkündür. Birincisi, Türkiye’deki otel işletmelerinin önemli bir bölümünün uyguladıkları ücret politikalarının ve sağladıkları çalışma ortamlarının nitelikli potansiyel çalışanları etkilemeye yetecek seviyede olduğuna kendilerinin de inanmamalarıyla ilgili olabilir. Türkiye’deki turizm sektöründe, özellikle orta ve alt kademe çalışanlara uygulanan genel ücret politikaları düşünüldüğünde, bu yorumun haklılık payının yüksek olduğu söylenebilir. İkinci yorum ise kurumların web sitelerinde daha sık başvuru alan “büyük”, “uluslararasılaşmış” ve “coğrafi konumu iyi” gibi ifadelerle, zaten bahsi geçen araçsal etkiyi yaratacaklarına inanmalarıdır. Alternatif bir değerlendirme ise ülkedeki iş gücü fazlalığı ve işsizliğin boyutlarıyla ilgili olabilir. Sayıları yüzleri bulan lise, ön lisans ve lisans düzeyinde turizm okulundan mezun olan binlerce eğitilmiş turizmcinin bulunduğu ve birçoğunun mevsimlik etkiden dolayı yılın büyük bir bölümünde işsiz kaldığı bir ülkede, işverenlerin işgücünü etkilemek için ekstra bir çaba içine girmemesi de, bu noktada değerlendirilebilecek bir husustur. Bu bağlamda, çoğunlukla büyüklük, coğrafi konum, örnek olma gibi temel konularda kendilerini öven yaklaşımlarla izlenim yönetimi çabaları içine girmeleri ve bunu çoğunlukla genel açıklamalar ve basit görsellerle yapmaları (aydınlatıcı taktikler), ülkenin insan kaynağı konusundaki zenginliği ve ucuz işgücü olanaklarıyla da değerlendirilebilir. Ancak bu konuda, işletmeye çekilecek insan kaynağının niteliği devreye girmektedir. Etkili izlenim yönetimi çabası içine giren, dolayısıyla insan kaynakları politikalarına zaman, emek ve para harcayan işletmeler, nitelikli işgücünün ilk tercihi olacak ve başvuru havuzlarındaki nitelikli potansiyel işgücü sayısı artacaktır.

## ÖNERİLER

Çalışmadan elde edilen sonuçlardan hareketle, sektör profesyonellerine ve bundan sonra bu konuda araştırma yapacak kişilere bazı önerilerde bulunulabilir. Sektör profesyonellerine yönelik önerileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Öncelikle, 2477 otelden sadece 1751’inin web sitesine sahip olması ve bu 1751 otelden sadece 453’ünün web sitelerinde insan kaynakları/kariyer sayfalarına yer vermelerine değinmekte fayda vardır. Zira bu rakamlar esasen otel işletmelerinin internet teknolojilerine ve insan kaynaklarına verdiği önemi göstermektedir. Görüldüğü üzere, otellerin henüz %30’unun web sitesi bulunmamaktadır. İnternet kullanımının son derece hızlı bir şekilde arttığı, internetin neredeyse insanların temel bilgi elde etme aracı haline geldiği günümüzde, bu oranın oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Bu kapsamda, web sitesi olmayan otellerin bu konuda gerekli çalışmaları gerçekleştirmeleri gerektiği ifade edilmelidir. Ayrıca, web sitesi olan otellerden sadece %26’sının insan kaynakları-kariyer sayfasına sahip

olması, otellerin insan kaynaklarına verdiği önemin ne derece düşük olduğuna işaret etmektedir. Kariyer veya insan kaynakları sayfası olanların önemli bir kısmının sayfalarında sadece başvuru formuna yer verdikleri de dikkate alındığında, Türkiye’de otel işletmelerinin sanal ortamda yürütülen insan kaynakları faaliyetlerinin öneminin büyük ölçüde farkında olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu noktada, sektör profesyonellerine web sitelerinin işveren markalama amaçlı kullanımının önemi hatırlatılmalı ve web sitelerini bu anlamda daha etkili kullanmaları gerektiği ifade edilmelidir. Bu kapsamda, uluslararası zincir işletmelerin web sitelerini (IHG, Marriott, Hilton vb.) örnek almalarında fayda vardır.

- Web sitesi incelemeleri; iş güvencesi, ücret politikası, fiziksel çalışma ortamı, terfi/kariyer olanakları gibi işveren markalama taktiklerinin sınırlı düzeyde başvurulan taktikler olduğunu göstermiştir. Oysa güncel bazı araştırmalar da (Çakır, 2015) göstermektedir ki, otel çalışanlarını motive eden temel unsurların başında maddi ödüller, maaş, ikramiye, terfi ve statü gibi kazanımları elde etme gelmektedir. Bu durum, işletmelerin sahip olduğu ve çalışanlarına sunduğu olanakların sınırlılığıyla ilgili olabilir. Bilindiği gibi, Türkiye’de özellikle sezonluk otellerde ve hatta yıl boyu faaliyette bulunan otellerde bile personele sunulan, başta maddi olanaklar olmak üzere, barınma, sağlık, yeme-içme vb. olanaklar çok zayıftır. Ayrıca, çalışma süreleri de uzundur (12-16 saat civarında) ve çalışanların mutluluğu ve motivasyonu çok önemsenmez. Dolayısıyla bu konularda aktaracakları bilgilerin potansiyel çalışanı cezbetme ihtimalinin düşük olduğunun kendileri de farkındadır. Ayrıca, eğitilmiş işgücü fazlalığı nedeniyle, Türkiye’deki otellerin potansiyel çalışanları cezbetmek gibi bir yarış ve rekabet içinde oldukları da söylenemez. Ancak yine de, günümüz insanının internet/teknoloji bağımlısı yaşam biçimi ve internetin temel bilgi edinme alanı haline geldiği düşünüldüğünde, otellerin nitelikli işgücünü etkilemek için web sitelerini iş arayanlara yönelik tasarlanmasının faydalı olacağı ifade edilebilir.
- Çalışmada ulaşılan sonuçlardan biri de, otellerin çoğunluğunun web sitelerini, aydınlatıcı taktikler çerçevesinde, detaylara yer vermeden, çoğunlukla yüzeysel bir şekilde kullandığıdır. Bu bağlamda, mevcut durumda çoğunlukla müşteriye yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla kullanılan otel web sitelerinin potansiyel çalışanlara yönelik daha fazla içeriğe sahip olması gerektiği ifade edilebilir ve sektör profesyonellerine web sitelerini zenginleştirmeleri önerilebilir.
- Son olarak, uluslararası, beş yıldızlı ve yıllık faaliyette bulunan otellerin izlenim yönetimi uygulamalarına daha fazla başvurdukları sonucundan hareketle, diğer tip işletmelere (üç-dört yıldız, mevsimlik ve ulusal) web sitelerinde daha etkili izlenim yönetimi uygulamaları gerçekleştirebilmeleri için bu otel tiplerini örnek almaları önerilebilir. Bu kapsamda, özellikle

uluslararası işletmelerin sanal insan kaynakları uygulamaları *benchmark* edilebilir.

Bundan sonra bu alanda araştırma yapacak araştırmacılara, bu çalışmada ortaya konan taktik ve kategorilerden yararlanarak otel işletmelerin sosyal medyada yürüttükleri insan kaynakları odaklı izlenim yönetimi çabalarını incelemeleri önerilebilir. Son yıllarda, iş hayatının önem verdiği sosyal medya platformları olan LinkedIn ve Facebook gibi ağlar bu açıdan etkili birer inceleme alanı olabilir. Ayrıca, insan kaynakları yöneticileri üzerine yürütülecek ampirik bir çalışma da, özellikle bu çalışmada ortaya konan bulgularla kıyaslanabilmesi açısından etkili olabilir.

#### **KAYNAKÇA**

Akçay, A. D. (2012). Araçsal ve sembolik özellikler kapsamında otel işletmelerinin örgütsel çekiciliği. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Albinger, H. S. ve Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28: 243-253.

Allen, M. W. ve Caillouet, R. H. (1994). Legitimation endovers: Impression management strategies used by organization in crisis. *Communication Monographs*, 6: 44-62.

Avery, D. R. ve McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59: 157-187.

Backhaus, K. B., Stone, B. A., Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41 (3): 292-318.

Bansal, P. ve Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *The Academy of Management Journal*, 47(1): 93-103.

Bansal, P. ve Kistruck, G. (2006). Seeing is (not) believing: Managing the impressions of the firm's commitment to the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 67: 165-180.

Barich, H. ve Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, Winter: 94-104.

Barnett, M. L., Jermier, J. M. ve Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1): 26-38.



Bilbow, G. T. (1997). Cross-cultural impression management in the multicultural workplace: The special case of Hong Kong. *Journal of Pragmatics*, 28: 461-487.

Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (2003). Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 237-250.

Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H. ve Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34: 1080-1109.

Boyd, N. K. (2003). Anticipatory impression management: Evidence of selective self-presentation taken from websites of firms in the U.S. brewing industry. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Concordia Üniversitesi, Montreal, Quebec, Canada.

Boyer, L., Brunner, B. R., Charles, T., ve Coleman, P. (2006). Managing impressions in a virtual environment: Is ethnic diversity a self-presentation strategy for colleges and universities? *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12: 136-154.

Bozeman, D. P. ve Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69: 9-30.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2): 91-109.

Çakır, O. (2015). Otel işletmelerinde çalışan motivasyonunun sağlanmasında ABCD modelinin kullanılması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Dichter, E. (1985). What's in an image?, *Journal of Consumer Marketing*, 2: 75-81.

Dillard, C., Browning, L. D., Sitkin, S. B., ve Sutcliffe, K. M. (2000). Impression management and the use of procedures at the Ritz-Carlton: Moral standards and dramaturgical discipline. *Communication Studies*, 51 (4): 404-414.

Dolgun, A. ve Alpar, R. (2011). Uyum analizi. R. Alpar (Ed.). *Çok değişkenli istatistiksel yöntemler* içinde: 355-380. Ankara: Detay Yayıncılık.

Dögl, C. ve Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: An empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (12): 1739-1762.

Dubrin, A. J. (2010). *Impression management in the work place: Research, theory and practice*. Florence, KY, USA: Routledge.

Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M. ve DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87 (6): 1200-1208.

Elsbach, K. D. ve Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35: 699-738.

Elsbach, K. D., Sutton, R. I. ve Principe, K. E. (1998). Averting expected challenges through anticipatory impression management: A study of hospital billing. *Organization Science*, 9: 68-86.

Fombrun, C. J. ve Rindova, V. (1998). Reputation Management in Global 1000 Firms: A Benchmarking Study. *Corporate Reputation Review*, 1 (3): 205-212.

Fombrun, C. J. ve Van Riel, C. B. M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2): 6-13.

Gardner, W. L. ve Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14: 321-338.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday Anchor.

Gotsi, M. ve Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1): 24-30.

Gray, E. R. ve Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31 (5): 695-702.

Grosbis, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 896-905.

Gürbüz, F. G. (2014). Corporate reputation as an indicator of corporate reputation. H. Sümer ve H. Pernsteiner (Ed.). *İtibar Yönetimi* içinde: 25-54. İstanbul: Beta Yayınları.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: Global perspective*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. ve Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92: 278-285.

Hatch, M. J. ve Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): 356-365.

Higgins, C. A. ve Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 89: 622-632.

Internetlivestats, (2016). "Internet users", <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>, (20.05.2016)

Judge, T. A. ve Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20: 43-65.

Kültür ve Turizm Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (2016). "Türkiye'de internet kullanımı yüzde 1750 arttı", <http://sgb.kulturturizm.gov.tr/TR,15252/turkiyede-internet-kullanimi-yuzde-1750-artti.html>, (20.05.2016)

Leary, M. R. ve Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107: 34-47.

Lievens, F. ve S. Highhouse (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56: 75-102.

Lillqvist, E. ve Louhiala-Salminen, L. (2014). Facing Facebook: Impression management strategies in company–consumer interactions. *Journal of Business and Technical Communication*, 28 (1): 3-30.

Merkel-Davies, D. M. ve Brennan, N. (2011). A conceptual framework of impression management: New insights from psychology, sociology, and critical perspectives. *Accounting and Business Research*, 41 (5): 415-437.

Mohamed, A. A. ve Gardner, W. L. (2004). An exploratory study of interorganizational defamation: An organizational impression management perspective. *Organizational Analysis*, 12 (2): 129-145.

Mohamed, A. A., Gardner, W. L. ve Paolillo, J. G. P. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in Competitiveness Research*, 7: 108-130.

Park, S-Y. ve Levy, S. E. (2014). Corporate social responsibility: Perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (3): 332-348.

Rosenfeld, P., Giacalone, R. A. ve Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations*. New York: Routhledge.

Rosenfeld, P., Giacalone, R. A. ve Riordan, C. A. (2002). *Impression management: Building and enhancing reputations at work*. London: Thomson Learning.

Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Schniederjans, D., Cao, E. S. ve Schniederjans, M. (2013). Enhancing financial performance with social media: An impression management perspective. *Decision Support Systems*, 55: 911-918.

Spear, S. ve Roper, S. (2013). Using corporate stories to build the corporate brand: An impression management perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 22 (7): 491-501.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. ve Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92: 848-855.

Tsai, H., Tsang, N. K. F. ve Chen, S. K. Y. (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 1143-1154.

Tsai, W. C., Chen, C. C. ve Chiu, S. F. (2005). Exploring boundaries of the effects of applicant impression management tactics in job interviews. *Journal of Management*, 31 (1): 108-125.

Turban, D. B. ve Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3): 658-672.

Van Iddekinge, C. H., McFarland, L. A. ve Raymark, P. H. (2007). Antecedents of impression management use and effectiveness in a structured interview. *Journal of Management*, 33: 752-773.

Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K. ve Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50: 979-1006.



Yayın Geliş Tarihi: 24.02.2017  
Yayına Kabul Tarihi: 19.07.2017  
Online Yayın Tarihi: 06.04.2018  
http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.311304

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 19, Sayı: 3, Yıl: 2017, Sayfa: 471-489  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ALTERNATİF VARDİYA ÇİZELGELEME MODELİ<sup>1</sup>

Gonca MANAP DAVRAS\*

### Öz

*Turizm sektöründe doğru işgücü planlaması yüksek hizmet kalitesinin yanı sıra yüksek verimlilik ve düşük personel maliyetinin de anahtarıdır. Çalışmamızda otel işletmelerinde alternatif vardiya planlaması amacıyla optimal vardiya çizelgeleme modeli geliştirilmiştir. Esnek çalışma sistemini dikkate alınarak hazırlanan bu modelle Antalya Belek Bölgesinde hizmet veren 5 yıldızlı bir otelde çalışan resepsiyonistlerin vardiya planlaması gerçekleştirilmiştir. İhtiyaç duyulan günlük ve saatlik personel sayıları, mola pencereleri ile ilgili veriler, yöneticilerin öncelikli amaçları ve model kısıtları belirlenmiş, bu kısıtlar ve veriler veritabanı ortamına aktarılarak WINQSB paket programında (Linear and Integer Programming) çözülmüştür. Sonuçlara bakıldığında uygulanmakta olan plana göre aylık işgücü miktarı haftalık 76 işgücü-saatten optimum plana göre 41 işgücü-saate düşmektedir ayrıca bir işçinin günlük ortalama çalışma süresi 8:14 saatten optimum plana göre 7:50 saatte gerilemektedir. Buna göre ortaya konan çalışma modelinde personelin hem boşa geçen zamanı hem de günlük çalışma süresi azaltılmıştır. Böylece işverenin istekleri karşılanırken personelin verimliliği artırılmıştır. Bu durum personel maliyetlerini de doğrudan olumlu etkileyecektir.*

**Anahtar Kelimeler:** Vardiya Çizelgeleme, Tamsayılı Hedef Programlama, Konaklama İşletmeleri.

## ALTERNATIVE SHIFT SCHEDULING MODEL IN HOSPITALITY MANAGERMENTS<sup>2</sup>

### Abstract

*Proper work force planning is a key for high service quality in addition to high efficiency and low personnel costs in tourism sector. In our study, an optimal shift scheduling model was developed in order to perform alternative shift planning at hotel enterprises. The shift planning of receptionists working at a 5-star hotel in Belek Region, Antalya was done*

<sup>1</sup> Bu çalışma “ Turizm İşletmelerinde Vardiya Planlaması: Beş yıldızlı bir otelde uygulama” başlıklı doktora tezinden (Gonca MANAP DAVRAS, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010) üretilmiştir.

\* Yrd. Doç., Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, goncavdavas@sdu.edu.tr

<sup>2</sup> This study is derived from the PhD dissertation titled “ Shift Planning in Tourism Administrations: Application in a hotel with five star” (Gonca MANAP DAVRAS, Süleyman Demirel University, Graduate School of Social Sciences, 2010).

by this model that was developed taking into account flexible working system. The daily and hourly number of personnel required, the data on break windows, the managers' primary purposes and the model restrictions were defined. These restrictions and data were transferred to a database and analysed on WINQSB package program (Linear and Integer Programming). Considering the results, the idle labour force that accounts for 76 work force/hour weekly according to the applied plan decreases to 41 labour force/hour by the optimum plan. Also a worker's daily average working time is reduced from 8.14 hour to 7.50 hour. Accordingly, the working model that was developed reduced the personnel's waste time and also daily working time. Thus the employer's requests were satisfied and the personnel's efficiency was improved, which will also affect the personnel costs directly.

**Keywords:** Shift Scheduling, Integer Goal Programming, Hospitality Managements.

## GİRİŞ

Turizm sektöründe bir taraftan turizm talebini oluşturan bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri diğer taraftan da turizm arzına anlam kazandıran ve talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur bireydir (İçöz,1991;15). Bu durumunda işletmeler için geliri de gideri de yaratan insan faktörüdür (Ağaoğlu, 1992;64). Turizm işletmelerinde emek yoğun hizmet anlayışı ön planda olması nedeniyle işgücünün niteliği kadar niceliği de işletmeler tarafından planlanmalıdır. Bu doğrultuda işletmeler faaliyet kapsamlarına uygun işgücü planları yapmak zorundadır. İşgücü planlaması, meydana gelebilecek değişikliklere göre personel gereksinimini karşılanmaya yönelik hazırlanmalıdır (Çakıcı, vd., 2002:251). Planlama kapsamında hizmet verebilecek personelin belirlenmesi ve maliyetlerin hesaplanması sürekli değişiklik gösteren talep karşısından oldukça zordur. Özellikle konaklama işletmelerinde toplam gelirin % 46'sını oluşturan (Kozak, 2012:58) işgücünün etkili ve verimli bir şekilde kullanılması şarttır.

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin, mevcut insan kaynaklarını en akılcı biçimde kullanmaya ve örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağını nitelik ve nicelik yönünden karşılamaya kısaca işgücü planlamasına ihtiyacı vardır. Konaklama işletmelerinde işgücü planlaması süreci işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel unsurdur (Met ve Erdem, 2006:67; Can, vd., 2001: 92). İşgücü planlaması kapsamında yapılan vardiya planlaması işletmenin personel yapısına yön verirken aynı zamanda, işgücünün ideal sayıda ve pozisyonda tayin edilmesine de yardımcı olur. Vardiya planlamasında, talebi karşılayacak şekilde işgücünün etkin kullanılması, verimliliğin artırılması ve buna bağlı olarak maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmektedir. Yüksek talep esnekliği, yoğun işgücü kullanımı, işgücü maliyeti gibi nedenlerle vardiya planlaması, diğer sektörlere göre turizm sektörü için daha önemlidir.

İş dünyasında standart çalışma sistemleri yerini esnek çalışma sistemlerine bırakmaya başlamıştır. Esnek çalışma sistemi, teknolojik değişimler, ekonomik kriz, küreselleşme, uluslararası rekabet, sektörel yapıda değişim, istihdam yapısında değişim, çalışma saatlerinde değişim gibi nedenlerle gün geçtikçe işletmeler

tarafından daha yaygın kullanılabilir hale gelmektedir. İşletmeler için çalışma şartlarında esneme ve serbestlik sağlayan sistem çalışanlar için yumuşaklık ve hoşgörüyü ifade etmektedir. Esnek çalışma sistemi işletmenin tüm planlarını etkilediği gibi vardiya planlarını da etkilemektedir. Çalışma saatlerinde esneklik işletme açısından, ihtiyaç duyulan zamanlarda işin yapılması olarak ifade edilirken çalışan açısından, işe başlama ve işi bitirme saatlerinin kendi istekleri doğrultusunda belirlenmesidir. Esnek vardiya modelinde, modelin esnekliği; iş görenlerin tercihlerinin, vardiyaların süresinde, yerinde ve dağılımında ne derecede dikkate alındığı ile ölçülür. Esneklik, işletmedeki çalışma zamanının farklı zamanlarda başlama ve bitiş zamanları ile önceden belirlenen dağılım ve süreleri ile sağlanır (Öztürkoğlu ve Çalışkan, 2014:116; Eroğlu, 2001:11-12; Çakıcı, vd., 2002:267). Esnek çalışma sistemi personel devir hızında, devamsızlıkta ve gecikmelerde azalma yaratırken personelin kendine özel zaman ayırmasına yardımcı olabilmektedir. Bu sistem çalışanı ve işvereni birçok açıdan rahatlatmaktadır (DeCenzo ve Robbins, 2007:14). Personel morali yükselir, verimlilik artar, personelin özgürlüğünü ve motivasyonunu artırır, gecikmeler ve işten ayrılmalar azalır, işgücü maliyetleri azalır. Ancak bu avantajlarının yanı sıra eğer iyi planlanmazsa dezavantajları da ortaya çıkabilir. Uzun çalışma saatleri yorgunluk yaratabilir, personel değişime direnç gösterebilir, iletişim sorunları yaşanabilir ve işe bağlılığı azaltabilir (Carrell vd.,1995:233-236; DeCenzo ve Robbins, 1996: 310-311).

Gerek yasal düzenlemelerle, gerekse toplu iş sözleşmeleri ile çalışma sürelerinin esnekliği giderek artmaktadır. İşletmeler, işgücü planlamalarını, esnek çalışma sisteminin avantajlarından yararlanacak şekilde yapmakta ve uygulamaktadır. Turizm sektörünün yapısı da esnek çalışma sistemine uygundur. Hizmette sürekliliğin olması, insan gücüne yönelik hizmet verilmesi, personelin kalitenin odak noktası olması gibi nedenlerle esnek çalışma sisteminin avantajlarından yararlanılmaktadır. 7 gün 24 saat hizmet sunulan bu sektörde kaliteli hizmet ve düşük maliyetin çözüm noktası doğru işgücü planlamasıdır. Bu nedenle bu çalışmada bir otel işletmesinde personelin vardiya planlaması konusunda bir alternatif esnek çalışma modeli hazırlanması amaçlanmaktadır.

## **İŞGÜCÜ ÇİZELGELEME**

İşgücü çizelgeleme problemleri telefon şirketleri, havaalanları, polis şubeleri, hastaneler ve bankalar gibi hizmet sektörlerinde sıklıkla kullanıldığı gibi turizm sektörün de kullanılabilir. Bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe talebin kısa vadede çok fazla dalgalanma yaşayabilmesi, hizmetin 7 gün 24 saat sürekli olması, insan performansının, hizmetinin stoklanamaması işgücü planlamasının önemini bir kat daha arttırmaktadır. Personel sayısındaki azalmanın, hizmet kalitesini kötüleştirilebileceği, uzun bekleme hatları oluşturabileceği ve sonucunda müşteri memnuniyetsizliğine yol açabileceği görülmektedir (Çetin vd., 2008:48).



İşletmeler, değişken tüketici talebini karşılayabilecek işgücünü her zaman hazır bulundurmak zorundadır. Gerekenden daha fazla işgücü bulundurmak işlem marjını düşürürken, gerekenden daha az işgücü bulundurmak ise şimdiki ya da gelecekteki iş kaybına neden olmaktadır. İşgücü kapasitesi ile talebi dengede tutma işi işgücü çizelgelemesi ile mümkün olur (Thompson, 1996:96). İşgücü çizelgelemesi, bir iş yerinde çalıştırılması gereken en az işçi sayısının ve uygulanacak çalışma çizelgesinin belirlenmesi anlamına gelmektedir (Bechtold ve Jacobs, 1990:1339).

İşgücü çizelgeleme, her bir vardiyaya atanacak işgücü sayısını belirlerken mola zamanlarını da belirlemektedir. İşgücü çizelgeleme işletmelerin ürün üretimini ve hizmetlerini sağlayabilmek için personelin çalışma saatlerini planlama sürecidir. Planlama da hedeflenen üretim seviyeleri için minimum iş yükünün hesaplanması en önemli amaçtır (Koruca, 2010:472). İşgücü çizelgeleri her bir personelin çalıştığı veya çalışmadığı günleri gösterir ve günlük personel ihtiyacını karşılayacak gerekli işgücü miktarını sağlar. Amaç uygun sayıda personeli minimum işgücü maliyeti ile yerleştirmektir. Çizelgeleme problemlerinde işgücü farklı sürelerle (sekiz saat tam zamanlı, dört saat kısmi zamanlı) ve farklı başlama-bitiş saatleri olan vardiyalara atanmaktadır. Ayrıca, vardiyalara atanan işgücünün, çalışma sürelerine göre hak ettikleri farklı sayıdaki ve süredeki molalarının da zamanları belirlenmektedir (Aykin, 1996:591).

İşgücü Çizelgeleme Problemi, “zaman uzayında kaynakların belirli kısıtlar altında, belirlenen hedeflere mümkün olduğu kadar ulaşılarak tahsis edilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Çoruhlu, 2007:4). İş görenlerin çalışma saatleri ile işletmenin hizmet verdiği zaman aralığının aynı olmaması çalışma saatlerinin düzenlendiği çizelgeleme problemlerinin karmaşık bir hale gelmesine sebep olur. Bu tür karmaşık problemleri çözebilmek için yöneylem araştırmasında farklı yöntemler kullanılmıştır (Öztürkoğlu, 2006:27). Baker (1976), işgücü çizelgeleme problemleri üç gruba ayırmıştır. Bunlar: “İzin Günü Çizelgeleme Problemleri” (days-off scheduling), “Vardiya Çizelgeleme Problemleri” (shift scheduling) ve “Tur Çizelgeleme Problemleri”dir (tour scheduling). İzin günü çizelgeleme problemlerinde haftanın günlerinin (days-of-week), vardiya çizelgeleme problemlerinde bir günün (time-of-day), tur çizelgeleme problemlerinde ise hem bir günün hem de haftanın günlerinin (days-of-week and time-of-day) çizelgelemesi yapılır (Alfares, 1999:79). İşgücü çizelgeleme probleminin kapsadığı her üç problemi de çözerken amaç, saat bazında tahmin edilen talebi karşılayabilmek için gerekli işgücü sayısını ya da işgücünün çalışma saatleri toplamını minimize etmektir (Morris ve Showalter, 1983: 943).

### **Vardiya Çizelgeleme Problemleri**

Vardiya çizelgeleme problemleri, çalışanların tek bir çalışma günü içindeki vardiyalara atanması problemleridir (Jarrah vd., 1994: 1126). Vardiya çizelgeleme problemleri literatürde çok ilgi görmüştür. Vardiya problemlerinin çözümü için kesin ve sezgisel olmak iki farklı çözüm algoritması geliştirilebilmektedir. Kesin sonucu veren kesin algoritmalar genellikle doğrusal programlamaya dayanır.

Sezgisel algoritmalar ise ideale yakın çözümler üretir (Yağcıoğlu vd., 2016:287-288). Vardiya çizelgeleme konusundaki tamsayı matematiksel modellerden ilki 1954 yılında George Dantzig tarafından, ikincisi de 1979 yılında Elbridge Keith tarafından geliştirilmiştir. Akademik literatürde vardiya çizelgeleme konusunda Dantzig tarafından geliştirilen model, ticari çalışmalarda ise Keith tarafından geliştirilen model daha fazla ilgi görmüştür. Bechtold ve Jacobs (1990), Aykin (1996), Thompson (1996), vb. vardiya çizelgelemesi yapmak üzere tam sayılı matematiksel modeller geliştirmişlerdir (Sungur, 2008: 211)

Vardiya çizelgeleme problemleri, çalışılan günün seyrine göre talep değişmelerini karşılamak amacıyla işgücünün çizelgenmesini kapsar. Bu problemler çalışanların herhangi bir çalışma gününde hangi vardiyada çalışacaklarının ve hangi mola periyotlarına atanacaklarının belirlendiği problemlerdir. Çalışanlar vardiyaya çeşitleri, uzunlukları, vardiya başlama saatleri ve mola sayıları, uzunlukları gibi önceden bilinen vardiya özelliklerine göre vardiyalara atanırlar. Vardiya çizelgeleme problemlerinde her bir vardiyaya atanan işgücü sayısı ve verecekleri molaların zamanları da belirlenir (Aykin, 1996:591).

## **PROBLEMİN TANIMLANMASI**

Önerdiğimiz vardiya çizelgeleme modeli, Güngör (2005) tarafından, optimal vardiya çizelgeleme modelinden esinlenerek yapılan bir tam sayılı matematiksel bir modeldir. Modelde işgücü hem vardiyalara hem de önceden belirlenmiş mola pencereleri içinde, yarım saatlik yemek molasına ve ikişer tane 15'er dakikalık dinlenme molalarına atanmaktadır. Bu atamalar yapılırken de amaç, toplam işçi sayısını minimize etmektir (Güngör, 2005:18).

Geliştirilen vardiya çizelgeleme modellerinin uygulamasını yapmak üzere, Belek bölgesindeki bir 5 yıldızlı bir otel işletmesi seçilmiştir. Misafir isteklerinin anında cevaplandırılabilmesi için yeterli sayıda işgücünün her an hazır bulundurulması gereken otel işletmeleri için vardiya çizelgeleme problemleri önemlidir. Seçilen otel işletmesi, tüm yıl 7 gün 24 saat hizmet vermekte, kadrolu ve sezonluk personel çalıştırmaktadır. Çalışmanın uygulama kısmında otelin beyni olarak nitelendirilen, misafirin ilk şikayet noktası olarak ifade edilen Önbüro departmanında (Front Office) çalışan resepsiyonistlerin vardiyaları düzenlenecektir. Resepsiyonistlerin çalışma şartları şu şekilde sıralanmaktadır;

1. Resepsiyonist haftada toplam 45 saat çalışmalı ve bir tam gün izin kullanmalıdır,
2. Çalışma saatleri esnek sürelidir personelin günlük çalışma süresi günde en az 5 saat en fazla 12 saat çalışmalı ve günlük çalışma saatleri ardışık olmalıdır,
3. Çalışanlara, her gün öğle ve akşam yemeği olmak üzere iki sefer yemek molası iki sefer çay molası verilmelidir. Öğle yemeği molaları 12:00-14:00 arası,

akşam yemeği 18:00-20:00 saatleri arasında, çay molası 10:00-11:00, 15:00-16:00 ve 21:00-22:00 saatleri arasında yapılmalıdır,

4. 24:00-07:00 saatleri arasında vardiya en az 7 saatlik vardiya dilimi olarak kabul edilmektedir.

Tablo 1.'de yukarıda yer alan şartlar doğrultusunda vardiya çizelgesi verilmektedir. En az 5 saat, en fazla 12 saatlik uygulanabilme olasılığı olan vardiya çizelgesinin sayısı 118 olarak ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 1.** İstenen Koşullara Uygun Vardiya Çizelgesi

	07:00-08:00	08:00-09:00	09:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00	17:00-18:00	18:00-19:00	19:00-20:00	20:00-21:00	21:00-22:00	22:00-23:00	23:00-24:00	24:00-07:00	
j/t	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Sj
1	1	1	1	1	1														5
2		1	1	1	1	1													5
3			1	1	1	1	1												5
4				1	1	1	1	1											5
5					1	1	1	1	1										5
6						1	1	1	1	1									5
7							1	1	1	1	1								5
8								1	1	1	1	1							5
9									1	1	1	1	1						5
10										1	1	1	1	1					5
11											1	1	1	1	1				5
12												1	1	1	1	1			5
13													1	1	1	1	1		5
14	1	1	1	1	1	1													6
15		1	1	1	1	1	1												6
16			1	1	1	1	1	1											6
17				1	1	1	1	1	1										6
18					1	1	1	1	1	1									6
19						1	1	1	1	1	1								6
20							1	1	1	1	1	1							6
21								1	1	1	1	1	1						6
22									1	1	1	1	1	1					6
23										1	1	1	1	1	1				6
24											1	1	1	1	1	1			6
25												1	1	1	1	1	1	1	6
26	1	1	1	1	1	1	1												7
27		1	1	1	1	1	1	1											7
28			1	1	1	1	1	1	1										7
29				1	1	1	1	1	1	1									7
30					1	1	1	1	1	1	1								7
31						1	1	1	1	1	1	1							7
32							1	1	1	1	1	1	1						7
33								1	1	1	1	1	1	1					7
34									1	1	1	1	1	1	1				7
35										1	1	1	1	1	1	1			7
36											1	1	1	1	1	1	1		7

37																			1	7
38	1																			7
39	1	1																		7
40	1	1	1																	7
41	1	1	1	1																7
42	1	1	1	1	1															7
43	1	1	1	1	1	1														7
44	1	1	1	1	1	1	1	1												8
45		1	1	1	1	1	1	1	1											8
46			1	1	1	1	1	1	1	1										8
47				1	1	1	1	1	1	1	1									8
48					1	1	1	1	1	1	1	1								8
49						1	1	1	1	1	1	1	1							8
50							1	1	1	1	1	1	1	1						8
51								1	1	1	1	1	1	1	1					8
52									1	1	1	1	1	1	1	1				8
53										1	1	1	1	1	1	1	1			8
54	1																		1	8
55	1	1																		8
56	1	1	1																	8
57	1	1	1	1																8
58	1	1	1	1	1															8
59	1	1	1	1	1	1														8
60	1	1	1	1	1	1	1													8
61	1	1	1	1	1	1	1	1	1											9
62		1	1	1	1	1	1	1	1	1										9
63			1	1	1	1	1	1	1	1	1									9
64				1	1	1	1	1	1	1	1	1								9
65					1	1	1	1	1	1	1	1	1							9
66						1	1	1	1	1	1	1	1	1						9
67							1	1	1	1	1	1	1	1	1					9
68								1	1	1	1	1	1	1	1	1				9
69									1	1	1	1	1	1	1	1	1			9
70	1	1																	1	9
71	1	1	1																	9
72	1	1	1	1																9
73	1	1	1	1	1															9
74	1	1	1	1	1	1														9
75	1	1	1	1	1	1	1													9
76	1	1	1	1	1	1	1	1												9
77	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1										10
78		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1									10
79			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								10
80				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							10
81					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						10
82						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					10
83							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				10
84								1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			10
85	1	1	1																1	10
86	1	1	1	1																10
87	1	1	1	1	1															10
88	1	1	1	1	1	1														10
89	1	1	1	1	1	1	1													10
90	1	1	1	1	1	1	1	1												10
91	1	1	1	1	1	1	1	1	1											10
92	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1									11
93		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								11

94			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						11
95				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					11
96					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				11
97						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			11
98							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		11
99	1	1	1	1														1	11
100	1	1	1	1	1														11
101	1	1	1	1	1	1													11
102	1	1	1	1	1	1	1												11
103	1	1	1	1	1	1	1	1											11
104	1	1	1	1	1	1	1	1	1										11
105	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1									11
106	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								12
107		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							12
108			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						12
109				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					12
110					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			12
111						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		12
112	1	1	1	1	1													1	12
113	1	1	1	1	1	1													12
114	1	1	1	1	1	1	1												12
115	1	1	1	1	1	1	1	1											12
116	1	1	1	1	1	1	1	1	1										12
117	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1									12
118	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								12

### Resepsiyonistlerin Vardiya Çizelgeleme İçin Model Önerisi

Önerilecek modelin parametreleri ve değişkenleri tanımlanacak, kısıtlar doğrultusunda resepsiyonistlere ait karar problemi ele alınarak model kurulacak ve bu modelin çözümü değerlendirilecektir.

#### Değişkenler ve Parametreler

$X_j$ ,  $j$  vardiyasında çalışacak işçi sayısı,

$G$ , kullanılması gereken insangücü miktarı (işgücü/ saat),

$F$ , uygulanacak vardiyalarda çalışması gereken işçi sayısı,

$S$ , bir işgününde 8 saatten fazla çalışması gereken işçi sayısı,

$W$ , gündüz vardiyalarında çalışan işçi sayısı,

$K$ , vardiya planlaması yapılan iş gününde çalışması uygun olan işçi sayısı,

$B$ , saat 9'da başlayan vardiyalarda çalışması gereken işçi sayısı,

$F$ , saat 17'de başlayan vardiyalarda çalışması gereken işçi sayısı,

$T$ , saat 24'de biten vardiyalarda çalışması gereken işçi sayısı,

$D_t$  =  $t$  planlama periyodu için gerekli işçi sayısı,

$c_j$  =  $j$  numaralı vardiyanın net uzunluğu,

olarak ifade edilir.

### **Modelin Kurulması**

Resepsiyonistler için vardiya çizelgeleme problemini çözmek için kurulan modelin amaç fonksiyonu ve kısıtlayıcıları önce genel ifadesiyle, hemen arkasından da ele alınan problem için özel yazılımıyla verilecektir.

### **Amaç Fonksiyonu:**

Önerilen modelin amaç fonksiyonu aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

$$MinZ = P_1G + P_2S - P_3W - P_4B - P_4F - P_4T$$

Modelin amaç fonksiyonunda yer alan  $P_i$ 'ler  $i$  numaralı amacın  $i$  derecede öncelikli olduğunu belirtmektedir. Yani, öncelik seviyesi  $P_i > P_{i+1}$  şeklindedir. Buna göre, amaç fonksiyonunda birinci öncelikli amaç kullanılması gereken insan gücü miktarının minimize edilmesi, ikinci amaç 8 saatten fazla çalışması gereken işçi sayısının minimize edilmesi ve bu minimum değerinde kısıt olarak dikkate alınmasından sonra üçüncü amaç gündüz vardiyalarında çalışan işçi sayısının maksimize edilmesidir. En son dördüncü amaç aynı önceliğe sahip olarak saat 9'da, saat 17'de başlayan ve saat 24'de biten vardiyalarda çalışması gereken işçi sayılarının maksimize edilmesi gelmektedir.

### **Kısıtlayıcılar:**

Önerilen modelde 37 tane kısıtlayıcılar kümesi vardır. Günün her saati için yapılan bu işgücü planlaması haftanın her günü için ayrı ayrı yapılmıştır.

#### **I. Kısıtlayıcılar Kümesi**

$$\sum_{j \in J} at_j X_j \geq Dt \quad t \in T \quad (1)$$

(1) numaralı kısıt çalışma süresi ile ilgilidir. Günlük iş süresi 08:00-24:00 saatleri arasında olan işyerlerinde uygulanması olasılığı bulunan, tüm vardiya çizelgeleri ele alınır. En az 4 saat, en fazla 16 saatlik vardiyalar dikkate alınmıştır. Vardiyaların yapısı,  $j$  vardiyası  $t$  planlama periyodunda çalışıyorsa  $a_{tj} = 1$ , çalışmıyorsa  $a_{tj} = 0$  olarak ifade edilmiştir. Bu kısıtlar,  $t$  planlama periyodunda gerekli işçi sayıları ile ilgili isteğin yerine getirilmesini sağlarlar. Bu kısıtların sağ tarafında, 24 saatlik planlama periyodunda gerekli işçi sayıları yer almaktadır.

Örneğin, 07:00 itibari ile başlayan vardiyalar için ilgili kısıt şöyle yazılır:

$$\begin{aligned} & X_1 + X_{14} + X_{26} + X_{38} + X_{39} + X_{40} + X_{41} \\ & + X_{42} + X_{43} + X_{44} + X_{54} + X_{55} + X_{56} + X_{57} + X_{58} + X_{49} + X_{60} + X_{61} + X_{70} + X_{71} + X_{72} + X_{73} + X_{74} + X_{75} \\ & + X_{76} + X_{77} + X_{85} + X_{86} + X_{87} + X_{88} + X_{89} + X_{90} + X_{91} + X_{92} + X_{99} + X_{100} \\ & + X_{101} + X_{102} + X_{103} + X_{104} + X_{105} + X_{106} + X_{112} + X_{113} + X_{114} + X_{115} + X_{116} + X_{117} + X_{118} \geq D_1 \end{aligned}$$

Benzer kısıtlar diğer saatler içinde yazılır, bu nedenle kısıtlayıcılar kümesinde 24 kısıt vardır.

**II., III. ve IV. Kısıtlayıcılar Kümesi:**

$$\sum_{j=J} B1_j X_j \geq A1 \quad (2)$$

$$\sum_{j=J} B2_j X_j \geq A2 \quad (3)$$

$$\sum_{j=J} B3_j X_j \geq A3 \quad (4)$$

[2], [3] ve [4] numaralı kısıtlar; işçilerin belirli genişlikteki mola pencereleri içinde istedikleri molalarını yapabilmeleri için gerekli olan fazla işçi sayısının bulunmasını sağlar. [2] numaralı kısıt 30'ar dakikalık öğle yemeği molasında, [3] numaralı kısıt yine 30 dakikalık akşam yemeği molasında ve [4] numaralı kısıt 15'er dakikalık çay molasında gerekli işçi sayıları isteğinin yerine getirilmesini sağlar. Bu değişkenlerin katsayılarına, ilgili vardiyaların mola penceresi içinde bulunan net uzunlukları yazılmıştır. Kısıtların sağ tarafında, ilgili mola penceresi içinde bulunan, planlama periyotlarında gerekli işçi sayılarının toplamı (A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, A<sub>3</sub>) yer almaktadır. Bu kısıtlayıcı kümesinde öğle yemeği, akşam yemeği ve çay molaları için 6 kısıt bulunmaktadır.

$$\begin{aligned} &X_3+ 2X_4+ 1.5X_5+ 1.5X_6+2X_7+X_8+X_{15}+2X_{16}+1.5X_{17}+ 1.5X_{18}+1.5X_{19}+2X_{20}+X_{21} \\ &+X_{26}+2X_{27}+1.5X_{28}+1.5X_{29}+1.5X_{30}+1.5X_{31}+2X_{32}+X_{33}+2X_{44}+1.5X_{45}+1.5X_{46}+1.5X_{47} \\ &+1.5X_{48} \\ &+1.5X_{49}+2X_{50}+X_{51}+X_{60}+1.5X_{61}+1.5X_{62}+1.5X_{63}+1.5X_{64}+1.5X_{65}+1.5X_{66}+2X_{67}+X_{68} \\ &+X_{75} \qquad \qquad \qquad +2X_{76}+1.5X_{77}+ \qquad \qquad \qquad 1.5X_{78}+ \\ &1.5X_{79}+1.5X_{80}+1.5X_{81}+1.5X_{82}+2X_{83}+X_{84}+X_{89}+2X_{90}+1.5X_{91} \quad +1.5X_{92}+ \quad 1.5X_{93}+ \\ &1.5X_{94}+1.5X_{95}+1.5X_{96}+1.5X_{97}+ \quad 2X_{98}+X_{102}+2X_{103}+ \quad 1.5X_{104}+1.5X_{105} \quad +1.5X_{106}+ \\ &1.5X_{107}+ \quad 1.5X_{108}+ \quad 1.5X_{109}+1.5X_{110}+ \quad 1.5X_{111}+ \quad X_{114}+2X_{115}+ \quad 1.5X_{116}+1.5X_{117} \\ &+1.5X_{118} \geq A_1 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &X_7+2X_8+ 1.5X_9+ 1.5X_{10}+2X_{11}+ \quad X_{12}+X_{19}+2X_{20}+1.5X_{21} \quad +1.5X_{22}+1.5X_{23}+2X_{24} \quad +X_{25} \\ &+X_{30} \qquad \qquad \qquad +2X_{31}+1.5X_{32}+1.5X_{33}+1.5X_{34} \qquad \qquad \qquad +1.5X_{35}+2X_{36}+X_{47}+2X_{48}+ \\ &1.5X_{49}+1.5X_{50}+1.5X_{51}+1.5X_{52} \\ &+1.5X_{53}+X_{63}+2X_{64}+1.5X_{65}+1.5X_{66}+1.5X_{67}+1.5X_{68}+1.5X_{69} \\ &+X_{78}+2X_{79}+1.5X_{80}+1.5X_{81} \\ &+1.5X_{82}+1.5X_{83}+1.5X_{84}+X_{92}+2X_{93}+1.5X_{94}+1.5X_{95}+1.5X_{96}+1.5X_{97}+1.5X_{98}+2X_{106}+ \\ &1.5X_{107}+1.5X_{108}+1.5X_{109}+1.5X_{110}+ \quad 1.5X_{111}+1.5X_{118} \geq A_2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &0.75X_1+0.75X_2+X_3+0.75X_{14}+0.75X_{15}+X_{16}+0.75X_{26}+0.75X_{27}+X_{28}+X_{40}+0.75X_{41}+0.7 \\ &5X_{42} \quad \quad \quad +0.75X_{43}+0.75X_{44}+0.75X_{45} \quad \quad \quad +X_{46}+X_{56}+0.75X_{57}+0.75X_{58}+0.75X_{59} \\ &+0.75X_{60}+0.75X_{61} \quad +0.75X_{62} \quad \quad \quad +X_{63}+X_{71}+0.75X_{72}+0.75X_{73} \quad \quad \quad +0.75X_{74}+0.75X_{75} \\ &+0.75X_{76}+0.75X_{77}+0.75X_{78} \quad \quad \quad +X_{79}+X_{85}+0.75X_{86}+0.75X_{87}+0.75X_{88}+0.75X_{89}+ \\ &0.75X_{90}+ \quad 0.75X_{91}+0.75X_{92} \quad \quad \quad +0.75X_{93} \quad \quad \quad +X_{94}+0.75X_{99}+0.75X_{100}+ \quad 0.75X_{101}+ \\ &0.75X_{102}+0.75X_{103}+0.75X_{104}+0.75X_{105} \quad \quad \quad +0.75X_{106} \quad \quad \quad +0.75X_{107} \quad \quad \quad +X_{108}+ \quad 0.75X_{112} \end{aligned}$$

$$+0.75X_{113} + 0.75X_{114} + 0.75X_{115} + 0.75X_{116} + 0.75X_{117} + 0.75X_{118} \geq A_{31}$$

$$X_5 + 0.75X_6 + 0.75X_7 + 0.75X_8 + X_9 + X_{17} + 0.75X_{18} + 0.75X_{19} + 0.75X_{20} + 0.75X_{21} + X_{22} + X_{28} + 0.75X_{29} + 0.75X_{30} + 0.75X_{31} + 0.75X_{32} + 0.75X_{33} + X_{34} + X_{45} + 0.75X_{46} + 0.75X_{47} + 0.75X_{48} + 0.75X_{49} + 0.75X_{50} + 0.75X_{51} + X_{52} + X_{61} + 0.75X_{62} + 0.75X_{63} + 0.75X_{64} + 0.75X_{65} + 0.75X_{66} + 0.75X_{67} + 0.75X_{68} + X_{69} + X_{77} + 0.75X_{78} + 0.75X_{79} + 0.75X_{80} + 0.75X_{81} + 0.75X_{82} + 0.75X_{83} + X_{91} + 0.75X_{92} + 0.75X_{93} + 0.75X_{94} + 0.75X_{95} + 0.75X_{96} + 0.75X_{97} + 0.75X_{98} + X_{104} + 0.75X_{105} + 0.75X_{106} + 0.75X_{107} + 0.75X_{108} + 0.75X_{109} + 0.75X_{110} + 0.75X_{111} + X_{116} + 0.75X_{117} + 0.75X_{118} \geq A_{32}$$

$$X_{11} + 0.75X_{12} + 0.75X_{13} + X_{23} + 0.75X_{24} + 0.75X_{25} + X_{34} + 0.75X_{35} + 0.75X_{36} + X_{51} + 0.75X_{52} + 0.75X_{53} + X_{67} + 0.75X_{68} + 0.75X_{69} + X_{82} + 0.75X_{83} + 0.75X_{84} + X_{96} + 0.75X_{97} + 0.75X_{98} + X_{109} + 0.75X_{110} + 0.75X_{111} \geq A_{33}$$

$$0.75X_{37} + 0.75X_{38} + 0.75X_{39} + X_{40} + 0.75X_{54} + 0.75X_{55} + 0.75X_{56} + X_{57} + 0.75X_{70} + 0.75X_{71} + 0.75X_{72} + X_{73} + 0.75X_{85} + 0.75X_{86} + 0.75X_{87} + X_{88} + 0.75X_{99} + 0.75X_{100} + 0.75X_{101} + X_{102} + 0.75X_{112} + 0.75X_{113} + 0.75X_{114} + X_{115} \geq A_{34}$$

#### V. Kısıtlayıcılar Kümesi

$$\sum_{j \in J} X_j = K \quad (5)$$

[2] numaralı kısıt, vardiya planlaması yapılan iş gününde çalışması uygun olan işçi sayısına (K) uyulmasını sağlamaktadır. Tablo 2’de haftanın her günü için çalışması gereken resepsiyonist sayıları yer almaktadır.

**Tablo 2.** Haftalık Dönem İçinde Çalışan ve İzin Kullanan Resepsiyonist Sayıları

	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi	Pazar
Çalışan işçi sayısı(K)	13	12	12	11	12	12	12
İzindeki işçi sayısı	1	2	2	3	2	2	2
<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>

Çalışması uygun olan personelle ile ilgili kısıt şöyle yazılır:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 + X_8 + X_9 + X_{10} + X_{11} + X_{12} + X_{13} + X_{14} + X_{15} + X_{16} + X_{17} + X_{18} + X_{19} + X_{20} + X_{21} + X_{22} + X_{23} + X_{24} + X_{25} + X_{26} + X_{27} + X_{28} + X_{29} + X_{30} + X_{31} + X_{32} + X_{33} + X_{34} + X_{35} + X_{36} + X_{37} + X_{38} + X_{39} + X_{40} + X_{41} + X_{42} + X_{43} + X_{44} + X_{45} + X_{46} + X_{47} + X_{48} + X_{49} + X_{50} + X_{51} + X_{52} + X_{53} + X_{54} + X_{55} + X_{56} + X_{57} + X_{58} + X_{59} + X_{60} + X_{61} + X_{62} + X_{63} + X_{64} + X_{65} + X_{66} + X_{67} + X_{68} + X_{69} + X_{70} + X_{71} + X_{72} + X_{73} + X_{74} + X_{75} + X_{76} + X_{77} + X_{78} + X_{79} + X_{80} + X_{81} + X_{82} + X_{83} + X_{84} + X_{85} + X_{86} + X_{87} + X_{88} + X_{89} + X_{90} + X_{91} + X_{92} + X_{93} + X_{94} + X_{95} + X_{96} + X_{97} + X_{98} + X_{99} + X_{100} + X_{101} + X_{102} + X_{103} + X_{104} + X_{105} + X_{106} + X_{107} + X_{108} + X_{109} + X_{110} + X_{111} + X_{112} + X_{113} + X_{114} + X_{115} + X_{116} + X_{117} + X_{118} = K$$



### VI. Kısıtlayıcı Kümesi

**G** [6] numaralı kısıt, birinci öncelikli amacın (kullanılması gereken insan gücü miktarının minimizasyonu) gerçekleşmesi için yazılmıştır. Bu kısıtta yer alan değişkenlerin katsayıları, ilgili değişkenin temsil ettiği vardiyaların net uzunluklarının ondalık sayı şekline çevrilmiş halidir. G değişkeni, kullanılması gereken minimum insan gücü miktarını ifade eder.

$$\begin{aligned}
& 4.75X_1 + 4.75X_2 + 5X_3 + 5X_4 + 4.5X_5 + 4.25X_6 + 4.75X_7 + 4.75X_8 + 4.5X_9 + 4.5X_{10} + 5X_{11} \\
& + 4.75X_{12} + 4.75X_{13} + 5.75X_{14} + 5.75X_{15} + 6X_{16} + 5.5X_{17} + 5.25X_{18} + 5.25X_{19} + 5.75X_{20} + \\
& 5.25X_{21} + 5.5X_{22} + 5.5X_{23} + 5.75X_{24} + 5.75X_{25} + 6.75X_{26} + 6.75X_{27} + 6.5X_{28} + 6.25X_{29} + \\
& 6.25X_{30} + 6.25X_{31} + 6.25X_{32} + 6.25X_{33} + 6.5X_{34} + 6.25X_{35} + 6.75X_{36} + 6.75X_{37} + 6.75X_{38} + \\
& 6.75X_{39} + 7X_{40} + 6.75X_{41} + 6.75X_{42} + 6.75X_{43} + 7.75X_{44} + 7.25X_{45} + 7.25X_{46} + 7.25X_{47} \\
& + 7.25X_{48} + 6.75X_{49} + 7.25X_{50} + 7.25X_{51} + 7.25X_{52} + 7.25X_{53} + 7.75X_{54} + 7.75X_{55} + 7.75X_{56} + 7.75X_{57} \\
& + 7.75X_{58} + 7.75X_{59} + 8.25X_{60} + 8X_{61} + 8.25X_{62} + 8.25X_{63} + 7.75X_{64} + 7.75X_{65} + 7.75X_{66} \\
& + 8.25X_{67} + 8X_{68} + 8.25X_{69} + 8.75X_{70} + 8.75X_{71} + 8.5X_{72} + 8.75X_{73} + 8.75X_{74} + 8.75X_{75} \\
& + 8.75X_{76} + 9X_{77} + 9X_{78} + 9.25X_{79} + 8.75X_{80} + 8.75X_{81} + 8.75X_{82} + 9X_{83} + 9X_{84} + \\
& 9.75X_{85} + 9.5X_{86} + 9.5X_{87} + 9.75X_{88} + 9.75X_{89} + 9.75X_{90} + 9.25X_{91} + 10X_{92} + 10X_{93} + 9.75X_{94} + 9.75X_{95} \\
& + 9.75X_{96} + 9.5X_{97} + 10X_{98} + 10.5X_{99} + 10.5X_{100} + 10.5X_{101} + 10.75X_{102} + 10.75X_{103} + 10.25X_{104} + 10X_{105} + \\
& 11X_{106} + 10.5X_{107} + 10.75X_{108} + 10.75X_{109} + 10.5X_{110} + 10.5X_{111} + 11.5X_{112} + 11.5X_{113} + 11.5X_{114} \\
& + 11.75X_{115} + 11.25X_{116} + 11X_{117} + 11X_{118} - G = 0
\end{aligned}$$

### VII. Kısıtlayıcılar Kümesi

**S**, [7] numaralı kısıt, ikinci öncelikli amaç olan sekiz saatten fazla çalışması gereken işçilerin toplam çalışma süresini minimizasyonunu gerçekleştirmek için yazılmıştır. Bu nedenle kısıtta sadece 8 saatten fazla net çalışmayı gerektiren vardiyalara ilişkin değişkenler yer almaktadır.

$$\begin{aligned}
& 8.375X_{61} + 8X_{62} + 8.375X_{63} + 8.375X_{64} + 8.375X_{67} + 8X_{68} + 8.375X_{69} + 9.125X_{70} + 9.125X_{71} \\
& + 8.750X_{72} + 9.125X_{73} + 9.125X_{74} + 9.125X_{75} + 9.125X_{76} + 9.5X_{77} + 9.5X_{78} + 9.875X_{79} + \\
& 9.125X_{80} + 9.125X_{81} + 9.125X_{82} + 9.5X_{83} + 9.5X_{84} + 10.625X_{85} + 10.250X_{86} + 10.250X_{87} + \\
& 10.625X_{88} + 10.625X_{89} + 10.625X_{90} + 9.875X_{91} + 11X_{92} + 11X_{93} + 10.625X_{94} + 10.625X_{95} + 10.625X_{96} + 10.250X_{97} + \\
& 11X_{98} + 11.750X_{99} + 11.750X_{100} + 11.750X_{101} + 12.125X_{102} + 12.125X_{103} + 11.375X_{104} + \\
& 11X_{105} + 12.5X_{106} + 11.750X_{107} + 12.125X_{108} + 12.125X_{109} + 11.750X_{110} + 11.750X_{111} + \\
& 13.250X_{112} + 13.250X_{113} + 13.250X_{114} + 13.625X_{115} + 12.875X_{116} + 12.5X_{117} + 12.5X_{118} - S = 0
\end{aligned}$$

### VIII. Kısıtlayıcılar Kümesi

**W** [8] numaralı kısıt; gündüz dönemi olarak kabul edilen 07:00-19:00 saatleri arasında, mümkün olduğu kadar çok işçi çalışması isteğini yerine getirmek için yazılmıştır. İşçilerle yapılan karşılıklı görüşmede, hepsinin olabildiğince çok gündüz vardiyasında çalışmak istedikleri gözlenmiştir. Bu kısıtta sadece, 07:00-

19:00 saatleri arasında bulunan vardiyalarla ilgili değişkenler yer almaktadır. Kısıtın sağ tarafına, planlama yapılan gün içinde çalışması gereken işçi sayısı yazılmıştır. Bu kısıtta, bir birim katsayılı (W) değişkeni ilave edilmiştir. Buna göre, optimum çözüm planında, mümkünse sadece gündüz döneminde bulunan vardiyalar yer alacak, değilse gündüz döneminde bulunmayan her vardiya için amaç değeri, o vardiyaya ilişkin  $X_j$  değişkeninin değeri kadar artacaktır. Hedef programlama modelinde üçüncü öncelikli amaç olacak şekilde işlem görmektedir.

$$X_1+X_2+X_3+ X_4+ X_5 +X_6 +X_7 +X_8 +X_{14} +X_{15} +X_{16}+X_{17}+X_{18}+X_{19}+X_{20}+X_{26}+X_{27}+X_{28}+X_{29} +X_{30}+X_{31}+X_{44} + X_{45} +X_{46}+X_{47}+X_{48}+X_{61}+X_{62}+X_{63}+X_{64}+X_{77} +X_{78}+X_{79}+ X_{92}+ X_{93}+X_{106} -W = 0$$

### **IX., X ve XI Kısıtlayıcılar Kümesi**

**B, F, T** [9], [10] ve [11] numaralı kısıtlar sırayla saat 9:00'da ve saat 17:00'de başlayan, saat 24:00'de biten vardiyalarda çalışması gereken işçi sayılarının maksimize edilmesini sağlarlar. Bu nedenle; [9] numaralı kısıtta sadece saat 9:00'da başlayan vardiyalarla ilgili, [10] numaralı kısıtta sadece saat 17:00'da başlayan vardiyalarla ilgili, [11] numaralı kısıt ise sadece saat 24:00'da biten vardiyalarla ilgili kısıtlara yer verilmiştir. Bu kısıtlar modelinde dördüncü öncelikli amacı olacak şekilde işlem görmektedir. Her birinin öncelik değerleri aynıdır.

$$X_3+X_{16}+X_{28}+X_{46}+X_{63}+X_{79}+X_{94}+X_{108} - B = 0$$

$$X_{11}+ X_{24}+ X_{36} - F = 0$$

$$X_{13}+X_{25}+ X_{36}+ X_{53}+X_{69}+X_{116}+ X_{84}+ X_{98}+X_{111} - T = 0$$

Önerilen modelin, günlük iş süresi içindeki planlama periyotlarında gerekli işçi sayılarının farklı olduğu her gün için ayrıca uygulanması gerekmektedir. Gerekli işçi sayıları aynı olan günler için bir uygulama yapılması yeterli olmaktadır.

### **Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmelerinde Personelin Vardiya Çizelgeleme Modelinin Kurulması**

Otel işletmeleri, haftanın 7 günü 24 saat hizmet veren işletmelerdir hizmetin sürekliliği nedeniyle personel ihtiyacında dalgalanmalar yaşanabilir ancak tamamen bitmez. Kullandığımız modelde standart vardiya saatleri yerine esnek vardiya sistemi kullanılmış yani vardiya günün herhangi bir saatinde başlayıp bitebilir. Ayrıca 'ayrık olmayan vardiya çizelge' kullanılacaktır. Ayrık olmayan vardiya çizelgelemesi çalışanın bir iş gününde çalışma süresinin tek parçadan oluşmasıdır. Yani çalışanlar bir iş gününde çalışma saatlerini bölerek kullanmayacaklardır. Örneğin 11:00'de işe başlayan bir çalışan hiç ara vermeden 18:00'e kadar çalışacaktır. Özellikle şehir merkezinden uzak olan otel işletmelerinde ayrık vardiya çizelgelemesi uygulamak oldukça zor ve masraflıdır. Ancak şehir içinde bulunan otel işletmelerinde uygulanabilir.

### RESEPSİYONİSTLERİN VARDİYA ÇİZELGELEME İÇİN KURULAN MODELİN ÇÖZÜMÜ VE ÇÖZÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 2’de verilen haftalık resepsiyonist gereksinimine göre modelin 5 farklı çözümün yapılması gerektiği görülmektedir. Çünkü K değerleri (Çalışan işçi sayısı) dikkate alındığında beş farklı veri grubu ortaya çıkmaktadır. Bu gruplar Pazartesi, Salı-Pazar, Çarşamba- Cumartesi, Perşembe, Cuma günlerinden oluşmaktadır. Tablo 3’e göre bir haftalık süre içinde beş farklı çözüm grubunda toplamda 616 saat çalışacak personele ihtiyaç vardır.

**Tablo 3.** Haftanın Her Günü ve Her Saati İçin Resepsiyonist Gereksinimleri

		Pazartesi	Salı- Pazar	Çarşamba- Cumartesi	Perşembe	Cuma
07:00-08:00	D <sub>1</sub>	2	2	2	2	2
08:00-09:00	D <sub>2</sub>	5	4	3	4	3
09:00-10:00	D <sub>3</sub>	5	4	3	4	3
10:00-11:00	D <sub>4</sub>	5	4	3	4	3
11:00-12:00	D <sub>5</sub>	5	4	3	4	3
12:00-13:00	D <sub>6</sub>	6	6	5	5	5
13:00-14:00	D <sub>7</sub>	6	6	5	5	5
14:00-15:00	D <sub>8</sub>	6	6	5	5	5
15:00-16:00	D <sub>9</sub>	6	6	5	5	5
16:00-17:00	D <sub>10</sub>	5	5	6	4	6
17:00-18:00	D <sub>11</sub>	5	5	6	4	6
18:00-19:00	D <sub>12</sub>	5	5	6	4	6
19:00-20:00	D <sub>13</sub>	5	5	6	4	6
20:00-21:00	D <sub>14</sub>	4	3	4	3	4
21:00-22:00	D <sub>15</sub>	4	3	4	3	4
22:00-23:00	D <sub>16</sub>	4	3	4	3	4
23:00-24:00	D <sub>17</sub>	4	3	4	3	4
24:00-07:00	D <sub>18</sub>	2	2	2	2	2
<b>TOPLAM =616</b>		<b>96</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>80</b>	<b>88</b>

### Resepsiyonistler İçin Optimal Çözüm Sonuçları

Veriler ve kısıtlar doğrultusunda resepsiyonistlerin problemi için kurulan model WINQSB paket programı ve tam sayılı doğrusal programlama kullanılarak çözülmüştür. Çözümleme yapılarak elde edilen sonuçlar Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4.** Resepsiyonistler İçin Bulunan Optimum Çözüm Sonuçları

Pazartesi		Salı- Pazar		Çarşamba- Cumartesi		Perşembe		Cuma	
Değişken	Değeri	Değişken	Değeri	Değişken	Değeri	Değişken	Değeri	Değişken	Değeri
X <sub>13</sub>	1	X <sub>16</sub>	1	X <sub>13</sub>	1	X <sub>20</sub>	1	X <sub>11</sub>	1
X <sub>28</sub>	1	X <sub>31</sub>	1	X <sub>28</sub>	1	X <sub>28</sub>	1	X <sub>16</sub>	1
X <sub>31</sub>	1	X <sub>32</sub>	1	X <sub>31</sub>	1	X <sub>36</sub>	2	X <sub>36</sub>	1
X <sub>45</sub>	2	X <sub>34</sub>	1	X <sub>32</sub>	1	X <sub>37</sub>	1	X <sub>37</sub>	1
X <sub>51</sub>	1	X <sub>36</sub>	1	X <sub>34</sub>	1	X <sub>45</sub>	1	X <sub>40</sub>	1
X <sub>53</sub>	1	X <sub>37</sub>	1	X <sub>36</sub>	1	X <sub>51</sub>	1	X <sub>45</sub>	2
X <sub>54</sub>	1	X <sub>45</sub>	2	X <sub>37</sub>	1	X <sub>62</sub>	1	X <sub>62</sub>	1
X <sub>56</sub>	1	X <sub>84</sub>	1	X <sub>53</sub>	1	X <sub>85</sub>	1	X <sub>84</sub>	2
X <sub>93</sub>	1	X <sub>85</sub>	1	X <sub>85</sub>	1	X <sub>111</sub>	1	X <sub>111</sub>	1
X <sub>98</sub>	1	X <sub>102</sub>	1	X <sub>93</sub>	1	X <sub>115</sub>	1	X <sub>112</sub>	1
X <sub>111</sub>	1	X <sub>111</sub>	1	X <sub>111</sub>	1				
X <sub>112</sub>	1			X <sub>115</sub>	1				
G	104	G	93	G	93	G	87	G	94
S	47	S	44	S	47	S	36	S	44
W	5	W	4	W	3	W	4	W	4
B	1	B	1	B	1	B	1	B	1
T	4	T	3	T	4	T	3	T	4
F	0	F	1	F	1	F	2	F	2
K	13	K	12	K	12	K	11	K	12
Fazla işgücü miktarı (işgücü / saat)	8		5		5		7		6

Tablo 4’de verilen optimum çözüm sonuçlarına göre bir haftalık süre içinde gerekli işgücü miktarına bakılarak beş farklı çözümde de fazla işgücü miktarının olduğu görülmektedir. Pazartesi 8 saat, Salı, Çarşamba, Cumartesi ve Pazar 5 saat, Perşembe 7 saat, Cuma günü 6 saat fazla işgücü hesaplanmıştır. Bir haftalık süre içinde ortaya çıkacak olan fazla insangücü miktarı  $8+ 5+ 5+ 7+ 6+ 5+ 5 = 41$  işgücü / saat olarak hesaplanmıştır. Uygulanmakta olan vardiya planı ise Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.** Uygulanmakta Olan Vardiya Planı

Pazartesi, Salı, Çarşamba		Perşembe, Cuma		Cumartesi, Pazar	
Değişken	Değeri	Değişken	Değeri	Değişken	Değeri
X <sub>45</sub>	3	X <sub>45</sub>	3	X <sub>45</sub>	5
X <sub>53</sub>	3	X <sub>53</sub>	2	X <sub>53</sub>	5
X <sub>54</sub>	2	X <sub>54</sub>	2	X <sub>54</sub>	2
X <sub>111</sub>	2	X <sub>111</sub>	2	X <sub>111</sub>	1
X <sub>107</sub>	2	X <sub>107</sub>	2	G	98,5
G	102,5	G	93,75	K	13
K	12	K	11		

Uygulanmakta olan plana göre, bir haftalık süre içinde kullanılan insangücü miktarı  $102.5+102.5+102.5+93.75+93.75+98.5+98.5 = 692$  işgücü-saat olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda uygulanmakta olan plana göre haftalık insangücü miktarı ile önerilen model sonuçlarında ortaya konan işgücü miktarı arasında  $692-616=76$  işgücü-saat fark bulunmaktadır.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe esnek çalışma saatleri uygulanabilmektedir. Esnek çalışma saatlerinin uygulanmasında doğru bir işgücü planlamasına ihtiyaç vardır. Çalışmamızda Güngör (2005) tarafından geliştirilen, optimal vardiya çizelgelemesi modeli Belek bölgesindeki 5 yıldızlı bir otel işletmesinde çalışan resepsiyonistlerin vardiya problemlerini çözmek amacıyla uygulanmıştır. 7 gün 24 saat hizmet veren otelde bir çalışanın günde en az 5 saat, en fazla 12 saat çalışabileceği ve günlük çalışma saatlerinin ardışık olduğu, 24:00-12:00 saatleri arasında en az 7 saatlik vardiya dilimleri kullanıldığı varsayılmıştır.

Otel işletmesi bünyesinde bulunan Önbüro (Front Office) departmanlarında çalışan resepsiyonistlerin vardiya çizelgelemesinde ihtiyaç duyulan personel sayısı ayrı ayrı dikkate alınarak, mola saatleri belirlenmiştir. Çalışanlara, her gün öğle ve akşam yemeği olmak üzere iki sefer yemek molası, dört sefer çay molası verilmiştir. Modelimizin amaç fonksiyonumuzda öncelikli sıraya göre kullanılması gereken insangücü miktarının minimizasyonu (işgücü/ saat), bir işgününde 8 saatten fazla yapılan çalışmaların toplamının minimizasyonu, gündüz vardiyalarında çalışan işçi sayısının maksimizasyonu, saat 9'da ve saat 17'de başlayan vardiyalarda çalışması gereken işçi sayıları toplamının, saat 24'de biten vardiyalarda çalışması gereken işçi sayıları toplamının maksimizasyonu hedef olarak belirlenmiştir. Bu hedefler ve öncelikler doğrultusunda model WINQSB paket programında (Linear and Integer Programming) çözülmüştür.

Resepsiyonistler için haftalık 5 farklı vardiya çizelgesi belirlenmiştir. Uygulanmakta olan plan ve modelin çözümü sonucunda ortaya çıkan optimum plan karşılaştırılmıştır. Her iki planda da haftalık vardiya çizelgesine göre 14 resepsiyonistin çalıştırılması gerekmektedir. Uygulanmakta olan plana göre kullanılan insangücü miktarı 692 işgücü saat /hafta iken, optimum plana göre 657 işgücü-saat / hafta olmaktadır. Buna göre, aynı sayıda çalışan olmasına rağmen uygulanmakta olan planda % 5.3 oranında daha fazla insan gücü kullanılmaktadır. Uygulanmakta olan plana göre aylak insan gücü miktarı 76 işgücü-saat / hafta iken, optimum plana göre 41 işgücü-saat/ hafta olmaktadır. Buna göre uygulanmakta olan plana göre çalışanları boşa geçirdikleri zaman daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durum çalışanlarda motivasyon eksikliği ve plansızlık, yönetimde denetim zorluğu ve organizasyon sıkıntısı gibi olumsuzluklar yaratabilir.

Uygulanmakta olan plana göre bir işçinin günlük ortalama çalışma süresi 8:14 saat iken, optimum planda 7:50 saat olarak görülmektedir. Buna göre,

uygulanmakta olan planda çalışanlardaki verimlilik, fazla çalışmadan dolayı daha düşük olacaktır. Bu durum işgücü maliyetlerini de arttırmaktadır. Önerilen optimum plana göre işgücü maliyetinin % 7.26 oranının düştüğü tespit edilmiştir.

Önerilen model uygulamalarında personel standart çalışma saatlerinin dışına çıkabilir, otel dışındaki sosyal faaliyetlere katılabilir, kendilerine ve çevrelerine daha kaliteli zaman ayırabilmektedir. Bu durum çalışanların işindeki verimliliği ve işletmeye bağlılığı da arttıracaktır. Ayrıca işinde etkin çalışma personeli daha fazla motive edecek bu da işteki performansını yükseltecektir.

Otel işletmelerinde fazla mesai sıklıkla görülen bir çalışma şeklidir. Fazla mesai ücretleri maliyet olarak kabul edildiği oteller için esnek çalışma sisteminde personel maliyetlerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda işletme karlılığını yükseltecektir. Ayrıca ortalama çalışma süresi daha az olan optimum plana göre personel işletmede daha kaliteli zaman geçirecektir.

Çalışmamızda en az 5, en fazla 12 saat çalışma standardı konulmuştur. Özellikle şehir içi otellerinde rahatlıkla kullanılabilen bu çalışma planı yerleşim birimine uzak olan, ulaşım ve personel konaklama problemi olan oteller için uygulanması biraz zor olabilir. Ancak bu nedenle modelin amaç fonksiyonuna otel işletmesine ait servis saatlerine göre çalışanların maksimizasyonu ile ilgili amaçlar eklenebilir. Örneğin bu modelde ulaşımın zor olduğu 24:00 – 07:00 vardiyalarına en az 7 saatlik çalışma kısıtı eklenmiştir. Böylece bu saatlerde çalışma bölünmemiş olacaktır.

Bu çalışmada model esnektir, yeni veriler girilerek her hafta güncellenebilir. Modelin bu özelliği işletmelerin kullanımını kolaylaştırır. Aynı planlama mantığı dikkate alınarak, diğer çalışanlar için veya diğer turizm işletmeleri içinde personel planlaması yapılabilir.

Bu çalışma ile ortaya konan vardiya planlaması, benzer özellikteki turizm işletmeleri için de yapılabilir. Ancak, başka hedefler ve kısıtlar olması durumunda, modelin bu duruma uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Ağaoğlu, O. K. (1992). *İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektöründe uygulanması*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Alfares, H. K. (1999). Aircraft maintenance workforce scheduling: a case study. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 5(2): 78-88.

Aykin, T. (1996). Optimal shift scheduling with multiple break Windows. *Management Science*, 42(4): 591-602.

Bechtold, S.E. ve Jacobs, L. W. (1990). Implicit modeling of flexible break assignments in optimal shift scheduling. *Management Science*, 36(11): 1339-1351.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncuoğlu, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carrell, M. R., Elbert, N. F. ve Hatfield, R. D. (1995). *Human Resource Management: Global Strategies For Managing a Diverse Workforce*. America: PrenticeHall.

Çakıcı, A. C, Kozak, A. M. Azaltun, M., Sökmen, A. ve Sarıışık, M. (2002). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Çetin, E.İ, Kuruüzüm, A. ve Irmak, S. (2008). Ekip çizelgeleme probleminin küme bölme ile çözümü. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(4): 47-54.

Çoruhlu, A. (2007). Sınav personel çizelgeleme modeli. *Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

DeCenzo, A. D. ve Robbins, P. S. (1996). *Human Resource Management*. America: John Wiley & Sons.

DeCenzo, A. D. ve Robbins, P. S. (2007). *Fundamental Human Resource Management*. America: John Wiley & Sons Inc.

Eroğlu, Ö. (2001). Esnek Çalışma Modelinin Küreselleşme Süreci İçinde İstihdama Etkileri. *Yüksek lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta

İçöz, O. (1991). Turizm sektörünün gelişmesinde insan unsurunun önemi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23-24: 15-18.

Jarrah, A, J. Bard ve A. De Silva (1994). Solving large-scale tour scheduling problems. *Management Science*, 40(9):1124-1144.

Koruca, H. İ. (2010). Simülasyon destekli vardiya planlama modülü geliştirilmesi. *Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 25(3): 469-482.

Kozak, M. A. (2012). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları*. (Editör: Meryem Akoğlan Kozak), Ankara : Detay Yayıncılık.

Morris, J. G. ve Showalter, M. J. (1983). Simple approaches to shift, days-off and tour scheduling problems. *Management Science*, 29(8): 942-950.

Met, Ö. ve Erdem B, (2006). Konaklama işletmelerinde verimliliğin ölçülmesi ve verimliliği etkileyen faktörlerin analizi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 53-73.

Öztürkoğlu, Y. (2006). Modern Çalışma Saatleri: Esnek Vardiya Planlaması ve Bir Matematiksel Model Önerisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Öztürk Y. ve Çalışkan, F. (2014) Hemşire çizelgelemesinde esnek vardiya planlaması ve hastane uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 115-133.

Sungur B. (2008). Bulanık vardiya çizelgeleme problemleri için tam sayılı programlama modeli. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30:211-227.

Thompson, G. M. (1996). Optimal scheduling of shifts and breaks using employees having limited time-availability. *International Journal of Service Industry Management*, 7(1):56-73.

Yağcıoğlu, Ş., Çetin, H. ve Güngör, İ. (2016). Kredi ve yurtlar kurumu yöneticileri için vardiya planlamasında bir model önerisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2): 283-306.





**Yayın Geliş Tarihi:** 15.10.2016  
**Yayına Kabul Tarihi:** 29.07.2017  
**Online Yayın Tarihi:** 06.04.2018  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.288136>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 19, Sayı: 3, Yıl: 2017, Sayfa: 491-514  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **GULF REGION AND WESTERN BALKANS: A CURRENT HISTORY OF INTERREGIONAL RELATIONS**

Nazif MANDACI\*  
Elona Rusi KARACALARLI\*\*

### **Abstract**

*From the Gulf's point of view, the Western Balkans is a lucrative destination: in desperate economical need and offering a very suitable environment for investment. However, the recent boom in the interregional relations cannot be explained only by looking at both sides' appetite for mutual commercial gain. Particularly, for the rich Gulf countries the region offers some other opportunities to sustain and reinforce further their international economic and political profile as well. The study aims at unfolding the basic leitmotivs behind the growing interest of the Gulf countries to the Western Balkans as well as the course of interregional relations since the beginning of the 2000s.*

**Keywords:** *Western Balkans, Gulf Countries, Food Security, Smart Power.*

## **KÖRFEZ BÖLGESİ VE BATI BALKANLAR: BÖLGELER ARASI İLİŞKİLERİN YAKIN TARİHİ**

### **Öz**

*Körfez ülkeleri açısından Batı Balkanlar ekonomik ihtiyaçları ve sunmuş olduğu yatırım olanaklar düşünüldüğünde çok karlı bir hedeftir. Bununla birlikte, günümüzde iki bölge arasındaki ilişkilerde patlama her iki tarafın kar güdüsüyle açıklanamaz. Özellikle Körfez ülkeleri açısından bölge uluslararası ekonomik ve de siyasal profillerini muhafaza etmek hatta daha yükseltmek açısından diğer bazı olanaklar sunmaktadır. Bu çalışma Körfez ülkeleri ile Batı Balkanlar arasında 2000'lerin başından itibaren başlayan ilişkilerinin yanı sıra tarafların birbirlerine olan ilgilerinin ardındaki temel saikleri gün ışığına çıkarmayı amaçlamaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Batı Balkanlar, Körfez Ülkeleri, Gıda Güvenliği, Akıllı Güç.*

## **INTRODUCTION**

Western Balkans and the Gulf region have distinct pasts, although recently their fates seem to have intersected. Although they shared some similar social and moral codes (Kaser, 2011), the nations in those distant geographies pursued separate

---

\* Prof. Dr., Yaşar Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, nazif.mandaci@yasar.edu.tr

\*\* Dr., elona.rusi@yahoo.com

paths of modernization which led to different forms of societies and governments (Jelavich, 1999; Ehteshami, 2013); a setting that predetermines the course of the future relations. This study aims at unfolding the evolving relations between the Western Balkans and the Gulf since the mid of the twentieth century by bringing to the fore the fundamental reshuffle of partnership relations in different phases of the recent history. By following a descriptive methodology based on a careful scanning of first-hand sources like print or digital media, the study elaborates on the recent economic, political and cultural interplays between the two regions that have gained a considerable dynamism, through the three leitmotifs urging the Gulf countries to engage in the Western Balkans.

## **HISTORY OF INTERSECTIONS**

During the Cold War the relationship with the Islamic world was shaped by political developments around the problem of Muslims in Yugoslavia and Tito's Non-Alignment Movement (NAM) policies. The movement's call for Algeria's membership one year before its formal independence in 1962 and its recognition of the Palestine Liberation Organization (PLO) deepened sympathy of the Islamic World for Tito regime (Arnold,&Wiener, 2012:154-155). In 1967 Yugoslavia signed an agreement with India and Egypt lowering customs duties, which was invented to be a model for economic interdependence among the Third World countries (Hudson, 2003: 49). To many (Ramet, 2002; Benson, 2001; Swain, 2011), Tito's non-aligned bloc leadership was a reluctant foreign policy strategy, a second to the best personal option which invoked forming a reformed and solid communist bloc talking with a common voice, and consequently Yugoslavia's non-aligned strategy came to an end with his death (Benson, 2001:133). Hudson (2003:50) pointed out that indeed the post-colonial world had never been an alternative to Yugoslavia which had always been financially and technologically depended on the capitalist West. On the other side, the underdeveloped countries of the South could never replace the Soviet Union as the neat market for Yugoslav products. Trade with non-aligned countries fell from 17 percent of Yugoslav foreign trade in 1958, to less than 6 percent in the beginning of the 1970s, whereas the volume of economic relations with the West continued to grow (Hudson, 2003:50).

The NAM helped Tito build a considerable sympathy and prestige in the Arab world and particularly political openings regarding Bosnia Muslims reinforced his positive image further. On the other side, in the early 1970s relationships between the Yugoslavia's Muslim communities and the Islamic world continued to grow. Yugoslav authorities tolerated Libyan leader Qaddafi to financially aid the mosque-building program of Yugoslav Islamic community and allowed young Muslims to go to the Middle Eastern countries for Islamic theological training (Ramet, 2002: 118). In 1971 despite vociferous objections in the League of Communists, Muslims were promulgated among the peoples (narod) of Yugoslavia (Ramet, 1992:177-178). Yet, the Iranian revolution in 1979 reinvigorated the former Islamic peril

paranoia and led to persecution of Islamic groups (Ramet, 2002:118-119), thereby gradually souring the relations between Yugoslavia and the Islamic world. In the 1980s, as the relations with the non-aligned world lost momentum, activities of the Islamic community were more frequently labelled in political echelons and media as designs to make Yugoslavia the hub of Islamic fundamentalism in Europe (Ramet, 2002: 119).

The process of rapid dismemberment of Yugoslavia deepened further the non-Muslim communities' discontent with the Islamic world and vice versa. Izetbegovic's will for the Libyan leader Qaddafi to visit the country for the first time during the first multiparty elections, and his appeal for Bosnian membership in the Organization of the Islamic Conference (OIC) in 1991 exasperated these concerns (Hudson, 2003). During the Bosnian War, Islamic world overtly took sides with the Bosnian Muslims and large amounts of humanitarian aid and allegedly arms were supplied by the rich Arab countries -primarily Saudi Arabia and Iran-, whereas other partners like India pursued a lenient policy toward Belgrade to keep Yugoslavia in the NAM (Fisk, 1992). As the conflict developed, Gulf Cooperation Council (GCC) under dominance of Saudi Arabia became one of the most vocal supporters of the Muslim party in Bosnia. In 1993 both OIC and GCC called the UN Security Council to lift the arms embargo on Bosnia Herzegovina and enable the legitimate Sarajevo government to exert its sovereign right of self-defence against Serbian aggression (Bethlehem&Weller, 1997: 250). OIC members also pledged \$80 million in emergency assistance for Muslims of Bosnia and seven OIC states –including Egypt, Jordan and Tunisia- announced that they would send troops to the United Nations' peacekeeping forces in Bosnia (UNPROFOR). In 1994 OIC members declared that they did not recognize the ongoing arms embargo towards Bosnia and Herzegovina as far as the Muslim community was concerned.

On the other hand, the Arabs' response to the conflict in Kosovo on its initial phase could be described as a 'deafening quiet', since many Arabs did not find Kosovar Albanians –mostly Bektashis- pious enough and considered the issue as not a problem of the Islamic world (Cigar&Clawson, 1999; Hardy&Muir, 1999). In addition, the sympathy to the non-aligned Yugoslavia as a result of its previous support regarding the Palestinian issue, and to Russia, which had once been a counterweighing power in the Middle East against US, prevented the Arab world to adopt an outspoken pro-Albanian political stand (Cigar&Clawson, 1999). The response of the Arabian dominated Islamic platforms to the developments in Kosovo was respectively elusive too. In the beginning of April 1999, OIC made its first 'meek' (Webman, 2001: 120) diplomatic demarche by issuing a statement that condemned the Milosevic regime and called on the international community for a decisive action to prevent human rights violations in Kosovo (Deen, 1999). The same month, a Saudi-led OIC delegation flew to Moscow to persuade the Russian side to force Serbia to the negotiation table (Webman, 2001:120). Following NATO attacks, OIC Contact Group in Geneva, including Saudi Arabia, issued a statement endorsing NATO and declaring readiness to send troops to UN peacekeeping operations in the

future. Arabs also showed an impressive solidarity with Kosovar Albanians in NAM. Egypt, Saudi Arabia and other Gulf countries prevented one-page statement by NAM denouncing NATO attacks on a member country –Yugoslavia- endorsed by Cuba, India and Belarus (Deen, 1999).

To the contrary of some Islamic media, particularly in Iran, reflecting NATO strikes as if they targeted Muslims of Kosovo (Cigar&Clawson, 1999), in the Gulf press the NATO air campaign in Kosovo was ‘roundly praised’ (Gardner, 1999). Indeed, the majority of Arabs’ approach to the NATO action was ambiguous due to legacy of the US attacks on Iraq in the mid-1990s. It was reported in the US press, that the Arab diplomats played an important role behind the closed doors to thwart Russia’s efforts to push a UN statement denouncing the alliance’s intervention (Curtiss, 1999). However, the Gulf Arab states, save United Arab Emirates (UAE), did not go further than providing humanitarian aid and setting refugee camps, and stood aloof to the international efforts to ensure security and stability in Kosovo after the war. When the United Nations’ transitional authority (UNMIK) allowed Saudi humanitarian agencies to operate under the umbrella organization; i.e., the Saudi Joint Committee for the Relief of Kosovo and Chechnya (SJCRKC), they acted to meet ‘the spiritual’ as well as the material needs of the Kosovar Muslims (Krasniqi, 2010: 16).

After the collapse of the atheist regime in 1991, Albania’s relations with the Islamic world also tended to normalize as observed from the arrival of official delegations from many Middle Eastern countries as well as an influx of Islamic charity organizations (Irwin, 1989: 403). No doubt, succeeding Berisha governments welcomed the flow of financial aid and investments especially from the Gulf region to cope with the economic crisis into which the country plunged in the beginning of the 1990s. Tirana’s conciliation with the Islamic world begun with the Islamic Development Bank (IDB) in 1992 and continued with Albania’s appeal to OIC the same year, leading to a noisy protest of the secular segment of the society, galvanized by Nano-led Socialist Party. In 1993 an Arab-Islamic Bank was set up in Tirana to promote business in accordance with ‘Islamic principles’ as a joint venture of the Bank of Bahrain and three Saudi-Arabian based banks holding %20 and %40 percent of the capital respectively (Esposito, 2004).

The six Gulf countries recognized the Republic of Kosovo between the years 2008 and 2011, with the UAE as the first among them (Kosovo MFA, 2015). The Gulf countries, except Oman, also took their side with Macedonia in the issue of the name problem with Greece and recognized this state with its official name; i.e. the Republic of Macedonia. Until 2011 the Macedonian embassy in Ankara had also been charged with running diplomatic relations to the Gulf countries. In 2011 Qatar and Macedonia opened their embassies in Skopje and Doha respectively and for the first time an Arab monarch, Qatar's Emir Hamad bin Kalifa al Thani visited Macedonia (Marusic, 2011). In 2013 Macedonia announced that it would open its missions in Saudi Arabia and the UAE. Four Western Balkan countries; Albania,

Serbia, Montenegro and lastly Bosnia Herzegovina have so far recognized in line with the Gulf countries the observer status of the Palestinian state in the United Nations and forged diplomatic relations.

### **FROM DONORS TO COMMERCIAL PARTNERS: BASIC LEITMOTIVS OF THE GULF INTEREST TO THE REGION**

The Gulf countries (Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Saudi Arabia and the United Arab Emirates) have recently made their presence felt in the global economy, now that their future is more heavily dependent on trade and investment in different parts of the world, as their natural gift, oil, is no longer a reliable asset to sustain their current prosperity. According to the Economist, it was observed in the final quarter of 2014 that emerging economies entered a period of low growth, while economies of several high-income countries started to pick up (The Economist, 2014). This new economic setting has furnished Gulf countries with some opportunities to implement long-term strategies to safeguard their leading financial and political positions on a global scale. As for the Western Balkan countries, foreign direct investments (FDI) constitute a vital requirement to boost their economies and cope with economic structural problems, like unemployment. Until 2010 the geographical proximity provided them with a considerable advantage to attract the interest of European investors. Nevertheless, the recent stagnation of the European economies has pushed tiny Balkan economies to look for new alternatives and the Gulf countries seem to promise much more in this respect. From the point of Gulf, the Western Balkans is a lucrative destination: desperately in need and offering a very suitable environment to invest. However, the recent boom in the interregional relations cannot be explained only by looking at both sides' appetite for mutual commercial gains. Particularly, for the rich Gulf countries the region offers some other opportunities to sustain and reinforce further their international economic and political profile as well. The following section aims at unfolding the basic leitmotivs behind the growing interest of the Gulf countries towards the Western Balkans as well as the course of interregional relations since the beginning of the 2000s.

#### ***Prospect for Lucrative Economic Relations***

Since the late 1990s, the interregional relationships have attained commercial character particularly due to the flow of capital from the Gulf region to be invested in a variety of sectors in the Western Balkans. Foreign direct investment (FDI) inflow to the transition South-eastern European countries has seen a steady increase since the beginning of the 1993, from \$58 million in 1993 to \$937 million in 2001. By 2001 Macedonia got the lion share in total investment to the region (\$442 million) and Bosnia Herzegovina was the most favoured state by the Gulf investors, particularly from Kuwait (\$62.7 million) (Hunya, 2002: 12-14). There has been a considerable increase in FDI inflows to the Southeast Europe including Croatia since 2000, due to improved general political and economic environment and the increasing economic performance. In the Western Balkans Serbia took over the

leadership from Bosnia Herzegovina during 2001-2010 period; those countries were followed in line by Montenegro, Macedonia and Albania (Estrin&Uvalic, 2013:17). By 2013 FDI flows almost halved as a result of economic crisis and subsequently reduction in investment from the European Union (EU) countries (UNCTAD, 2013:4), making the Gulf countries a more desirable alternative for growing economies of the region. The FDI flow into the Western Balkan countries since 2000 has shown a steady character, yet, although EU-based FDI flow drained in half in the years of 2010-2013, the volume of FDI has continued to grow thanks to GCC countries.

As mentioned above, since the beginning of 2008 BiH started to lose its charm and Arabian investors particularly in Qatar and the UAE turned to Croatia and Serbia which offered more lucrative returns. Indeed, previously Croatia and Serbia opted for EU and Russia respectively as their main economic partners and more than 80% of total investment came from the north, but the recent economic crisis in Europe and Serbia's recent diplomatic engagement with the EU led Zagreb and Belgrade to diversify their alternatives to sustain their economic growth. Both countries had already been highly suspicious of the appetite of the Gulf countries for the Western Balkans and perceived the Gulf countries' economic activities a strategy to tacitly diffuse radical Islamic ideology of Wahhabism/Salafism in the region. However, today especially Serbia has taken the lead in the region by establishing a growing network of commercial relations with the Gulf countries ranging from heavy industry to real estate.

After the 1997 economic crisis, the international community tended to lean more seriously to the problems of Albania. Kuwait was one of the donor countries that financed the process of transition to market economy in Albania (Bogdani&Loughlin, 2007:215). In the Albanian media it was reported that Saudi Arabia was prepared to invest large sums especially in the agricultural sector (De Waal, 2007:232). By the mid-1990s the volume of investments particularly from Saudi Arabia and Kuwait in the sectors of banking, telecommunication, transportation and textile continued to grow. Although at the beginning of the 2000s Gulf investments have not reached the desired level and remained limited with the country's natural resources, particularly in the sector of mining, Albania has offered a bright prospect for the Gulf investors. In addition, as confirmed by Khaled M. Al-Aboudi, the CEO of the Islamic Corporation for Development of Private Sector (ICD), the sectors of tourism and real estate offered great commercial potential. Islamic Development Bank (IDB) supported by Saudi Arabia, Qatar and the UAE was particularly used for important infrastructural projects like the reconstruction of the Albanian parliament (\$160 mil. dollars), and Tirana-Elbasan Highway (\$373 mil.) (Khan, 2013).

In 2009 Albania hosted an important gathering bringing together the member and non-member country representatives of the IDB. The conference confirmed the growing possibility for Albania to hub LNG (Liquefied Natural Gas) in the European

market. GCC representatives announced that Albania could also market its water to the Gulf in return for LNG to be distributed in European market and they would assess the feasibility of the project by the Switzerland-based ASG Power that had already invested \$60 million on design and technicalities (BqDoha, 2014). On the other side, Saudi Arabia-based Al Rajhi group disclosed its intention to invest in real estate market in Albania. For, Albania works on preparing the ground for lucrative commercial partnerships with the Gulf countries on bilateral basis by signing agreements on prevention of double taxation and financial evasion, and setting up institutional structure containing chambers of commerce, contact offices, joint business councils (BqDoha, 2014). For instance, Albania and Qatar signed a memorandum of understanding and regulating taxation issues. In addition, citizens of the four Gulf countries, Saudi Arabia, Qatar, the UAE and Kuwait have been exempted from visa in their entrance to Albania. Probably, one of the most important signs that Gulf countries have started to see Albania as a commercial hub in the Western Balkans is the opening of the UAE funded Shaikh Zayed Bin Sultan Al Nahyan Airport in Kukës in 2010 (Gulf News, 2010).

Among the Gulf countries, the UAE has been the one that has established the strongest economic and diplomatic ties with almost all the Western Balkan countries in a variety of sectors. The region offered vast opportunities to the UAE which has planned to use the region as a hub for its future aviation projects on a European scale. The Balkan airline companies which were about to go bankrupt and desperately sought for international partnerships, such as the Serbian airlines JAT, took the advantage of the Gulf capital looking for a regional venue in the sector. In August 2013, the Serbian company signed a strategic partnership agreement with the UAE national company Etihad Airways. Etihad would provide up to \$100 million for further management of the company for at least the coming 5 years. The partnership company Air Serbia started its activity in December 2013 with a broad vision of being the leading airline in the Balkans and fostering tourism in both directions (World Bulletin, 2013).

Gulf countries have also become the major supporter of macro-economic policies aiming at transforming the obsolete infrastructure of the Western Balkans as observed in the case of \$1 billion low interest loan from the UAE to Serbia (Gazeta Express, 2014). An agreement of cooperation in the field of civil aviation was also signed between the foreign ministers of the UAE and Kosovo on 12 March 2014 in order to open the Airport of Prishtina to international flights (Kosovo MFA, 2014). Montenegro also followed the same suit with other Balkan states in forging economic partnership with the Gulf; for instance, in July 2014 the Montenegrin Prime Minister and the Director General of Abu Dhabi Fund for Development started talks relating intensification of commercial bonds with investments in transport, agriculture, tourism and banking sectors in Montenegro (Government of Montenegro, 2013).



The UAE which spends over five percent of its Gross Domestic Product (GDP) on defence – as the fourth largest arm importer globally according to Stockholm International Peace Institute (SIPRI) (Boduszyński, 2015: 5-8; Donaghy, 2014), has also become the main contractor for the burgeoning arms industry of Serbia. In 2013 the Emirates Advanced Research and Technology Holding (EARTH) and Serbian state-owned defence company Yugoimport stroke a deal involving joint development of advanced cruise missiles. It is estimated that the UAE invested more than €200 million for the joint venture and that Dubai also shows interest in purchasing armed vehicles from Serbia within the framework of its modernization program (Karasik, 2013). According to Boduszyński (2015:7), the reason why the UAE opted to arms deal with Serbia is the fact that the latter is not subject to any restriction as are the NATO or EU member countries in selling military hardware and technology, even though the secretive nature of the contracts led to some speculations in the regional media (Donaghy, 2014).

Qatar comes in second in terms of economic and political involvement in the Western Balkans, strengthening bilateral relations especially during the last years through bilateral agreements on several fields as well as trade and investments on various sectors. Since 2011 Qatar and Albania have signed a series of agreements related to cultural cooperation, collaboration in the health sector and the regulations concerning employment of Albanian nationals in Qatar (Al Meezan, 2011). Albania offered some advantages to the Arab investors in the last set of agreements in 2014 regarding encouragement and protection of mutual investments, and air services as well. The parties decided to develop their economic partnership especially in the tourism sector. In July 2014 a Business Council between Qatar Chamber of Commerce and Industry and the Albanian Chamber of Commerce was formed due to regulating the growing economic relations between the two countries (Independent Balkan News Agency, 2014).

In 2012 the Macedonian national media heralded the interest of the Arab investors in their country. In January 2013 the first official contact between the Macedonian and, Qatari officials who were interested in investing through an electricity company and in some projects related to tourism was publicized. The official talks culminated in establishment of a Joint Economic Cooperation Committee (Dudley, 2013). Qatar also stroke some other deals with Macedonia regarding air services (Al Meezan, 2012), the employment of Macedonian workers in Qatar (QNA, 2014), joint news exchange between Qatar News Agency (QNA) and the Macedonian Information Agency (MIA) and deepening cooperation in other fields like tourism, culture, education, health, economy and education (AP, 2011). Qatar also signed an agreement related to guest-workers with Bosnia Herzegovina and Kosovo. However, Qatar's interest in accepting guest workers from the region lured a popular attention and triggered some speculations in the regional media. According to Lynch, although the agreements have been put into force immediately, severe critiques appeared in the newspaper columns inviting public interest to their content, recalling so modern-day slavery (Lynch, 2013).

Kuwait, as another Gulf country depending nearly totally on oil, currently tries to diversify its investments in cash-poor countries of the world to safeguard its position among the wealthy members of international community in the future. Recently Kuwaiti investors have started to fly their flag in tourism sector in the Western Balkans. Although the country (Kuwait) has a great potential for becoming a global touristic destination, religious constraints have thwarted the development of its own domestic sector thereby driving Kuwaiti capital to search new havens in different parts of the world. Al Kharafi Group, for instance, which is one of Kuwait's largest developers, has an enormous tourism portfolio which currently targets Western Balkans and Albania in particular (The Gulf Online, 2008). Apart from the tourism sector, Kuwaiti investments have continued to concentrate on infrastructure projects in the Western Balkans. As the share of Kuwait in construction of railroads and motorways has continued to grow this country has become the major financier of other projects as well.

The Kingdom of Saudi Arabia initially shaped the bilateral relations with the countries of the Western Balkans with a focus on religious values and practices. The influence of Saudi Arabia in the countries of the Western Balkans in accordance with its foreign policy principles was based on Islam (Saudi Arabia MFA, 2011) and run mainly through construction and reconstruction of mosques and alike worship places as well as religious charity groups' activities (Poggioli, 2010). As mentioned above, the Saudis distinguished themselves as the most benevolent donor nation as the crises in the region went on. Although Saudi Arabia has been comparatively less outward looking among the other Gulf countries and more focused on inward development rather than external development (The Economics, 2014:5), as discussed below, since 2004 particularly due to their food security concerns, Saudis' revised their traditional policies. Of course the Western Balkans is among the destinations the Saudi capital particularly may flow as far as the food industry is concerned. Lastly, the Kingdom of Bahrain and the Sultanate of Oman are the Gulf countries which are less involved in the region although particularly Bahrain is seen as one of the most out looking, friendly economies in the Gulf region (The Economist, 2014:6). So far, they have just established positive diplomatic relations with the region and begun to show their interest in economic bilateral relations as observed in the growing volume of imports –mostly dairy products- from the region, especially from Serbia (In Serbia, 2013).

Western countries have been so far the leading commercial partners of the Gulf countries. Particularly EU has remained the largest trading partner despite the increasing competition from the Far East and China. Gulf capital has been channelled in the Western countries to mostly the energy sector in forms of joint ventures or finance sector. Although the benefits of purchasing formerly state-owned low-capacity companies or joint ventures in the Western Balkans are dwarfed by the revenues from gigantic enterprises with the Western partners, the region still offers a bright prospect for Arabs' long-term schemes designed to possess more hard-assets in the European market. From another point of view, the Arabs' economic

endeavours in the Western Balkans can be seen as another phase of deepening economic relations with the wider European economic zone. Probably the most binding engagement for the involved parties is the EU-GCC Cooperation Agreement of 1988 as complementary to the EU-Arab dialogue, which places the EU member countries and GCC countries in a collective institutional and contractual framework. The agreement aimed at strengthening economic and political stability in the region, broadening economic relations and cooperation in a variety of realms including science and technology, energy, transportation and agriculture. The agreement envisaged that the bi-regional relations were to be carried out by joint councils manned by relevant ministers or bureaucrats on the yearly basis. The agreement also envisaged that the parties would accord to each other most-favoured nation treatment.<sup>1</sup>

Probably, what might place the Western Balkans into a larger institutional framework including EU and GCC are Euro-Med Partnership and the Union for the Mediterranean (UfM) of 2008 which include littoral states of the Western Balkans, Albania, Montenegro and Bosnia Herzegovina. Although the project of bridging Euro-Mediterranean and EU-GCC frameworks could not find considerable support in Europe and in the Gulf countries until 2008, this situation seems to be changing due to the rising interest of the Gulf investors in the Western Balkans. For the GCC countries the economic crisis from which Europe is gradually recovering itself has offered large opportunities to invest in the southern edge of the continent. It is anticipated that the Gulf investment would turn out more lucrative should the Western Balkan nations become full members to EU as promised in Thessaloniki summit. Besides, Western Balkans may be potential allies to the GCC countries in the halls of Brussels. On the other side, as Union for the Mediterranean (UfM) Secretary General Fathallah Sijilmassi signified, the partners started to consider the Gulf countries as Euro-Mediterranean region's natural partners once they are potential gateway to the Asian markets (Anna Lindth Foundation, 2015). From another point, the EU also welcomes the interest of the Gulf investors in the region and considers increasing investments as fresh factors contributing positively to the structural economic problems primarily such as unemployment. For the EU, economic benefits of commercial bonds with the Gulf region also help pro-European governments in the region, particularly in Serbia, to float their economy and lessens the probability of radical Euro-sceptics' gaining power (Vasovic, 2013).

### ***Food security***

National governments have seen food security as a component of their comprehensive security strategies invoking self-reliance and development. In developing nations, food security is generally taken to be the key driver of population growth, urbanisation and industrialisation (Sommerville, 2014:249), which are the force multipliers for states in international fora. Dependency and social as well as

economic costs due to fluctuating food prices have driven cash-rich but food-insecure states of the Gulf to seek for alternative strategies such as purchasing and operating expensive technologies, diversifying suppliers and if possible investing abroad. In Saudi Arabia only two percent of the land is arable despite intensive irrigation and modern technology, and it is estimated that food scarcity would be the most urgent problem of the country by 2050 if the young population continues to grow at its current pace (Lippman, 2010:90). According to Ministry of Economy in the UAE, “food consumption in the country has continued to grow at the rate of 12 percent per year and demand for food staples has increased 30 percent” thereby rendering agricultural investment abroad vital for ensuring food security (Lowe, 2012). Qatar is reported to have nearly depleted its groundwater and the country is expected to count on desalination and imports (currently %90 of its food needs) to sustain its food security (Siegel, 2013).

In the late 2000s the Gulf countries realised that despite their wealth they might be unable to purchase their needs if supplier countries restricted exporting agricultural products due to their own shortages or other political priorities (Lippman, 2010: 92). In order to expand their agricultural production, the Gulf countries allotted large sums to projects of desalination; however, it is expected that due to rapid population growth, desalinated water has to be reserved for human consumption in the decades to come. Unfortunate for the Gulf nations is that in the near future, it would also be much more difficult to raise funds for the construction of desalination plants as oil and gas reserves continue to decline (Malek, 2014b).

Since the mid-2000 Gulf monarchies such as the UAE and Kuwait, have started to endorse private companies to invest in land-rich, cash-poor countries in Africa, Eastern and South-eastern Europe and South-eastern Asia (Lippman, 2010:92). The UAE took the lead in investing on the agricultural sector abroad; the value of the Emirates’ agricultural investment saw a jump forward from 2006 to 2008, from \$10.9 billion to \$15.8 billion (Shibeeb, 2010). As of 2009, this country diversified its investments into a chain of countries ranging from Egypt to Romania, from Cambodia to Latin America through either direct purchasing or long term leasing contracts (Shibeeb, 2010). Since 2009, when King Abdullah revealed his country’s plan to invest in agriculture abroad, the government has endorsed private companies by offering interest-free loans and strategic partnerships through the state-owned Saudi Agricultural and Livestock Investment Company (SALIC) which was established in 2011. In the beginning of 2014 SALIC announced that its objective was to become a global agricultural investor primarily targeting Bulgaria, Hungary, Romania, the former Soviet Union republics, Egypt, Sudan and Ethiopia. Gulf countries have also become vocal in luring the attention of international community to the problem of growing food and water scarcity in a variety of platforms and they turned out major donors to underdeveloped nations using primitive techniques of agriculture to struggle with starvation (Kuwait Times, 2014) –Kuwait in the lead with \$1.9 billion (WAM, 2014).

Critiques of ‘global land grab’ point out that concerns about a looming new crisis led to “a reshuffle in the global governance architecture around agriculture and food security, creating new political actors and allegiances and strengthened some other [actors]’ and ‘deepened global inequalities” in some other ways (Sommerville, 2014:242). So far, large-scale farmland acquisitions “have affected at least 71 million hectares of farmland and encompass a wide range of shifts in both de jure and de facto land control” (ibid). On the other side, financial superiority of some countries has continued to lay the foundations of new forms of exploitation, albeit in the long term, which are referred in some international political forums by the sceptics as ‘neo-colonialism’, ‘agro-imperialism’ or ‘agrarian colonialism’ (Hairong&Sautman, 2010:308)..’

Proponents argue that agro-investments invoke interplay at the end of which both parties win because it assists the host country to solve its long standing problems regarding poverty, rural development, infrastructure, modernisation of agriculture, unemployment and tax revenues. However, the opposite camp stresses that contracts are made between the foreign investors and in most of the cases corrupted political elite. Moreover, they are run to the expense of small land-holders, landless peasants and rural workers struggling for cultivable land and ultimately environment (Sommerville, 2014: 246). Of course, the fact that those investments are made almost totally in countries, including those in the Western Balkans where democratic accountability constitutes the most discernible domestic political problem, makes difficult to take those critiques merely speculations (Cabric, 2013).

Western Balkans poses high potential of becoming a trading partner for the GCC in the food sector. In the late of 2012 a number of statements of the Gulf officials regarding investment to the fertile land in the region took place in the national media. Particularly Serbia with more than 3.2 million hectares arable land seemed to have captured the hearts of the Gulf investors (Cabric, 2013). Gulf companies considered Western Balkans also as a convenient commercial base for the European food market thanks to its geographical proximity to the heartland Europe. Now, the UAE has taken the lead in diversifying source countries to import food so as to include Serbia – although the Emirate was the first Gulf country that recognized diplomatically independent Kosovo (Malek, 2014a). In 2013 it was announced that Al Dahra would invest €100 per hectare to buy 9.000 hectares of land %80 of which the company would take possession. It was also agreed that “Al Dahra would take 14.000 hectares of arable land under lease for €250 per hectare and invest €100 million into farming equipment and irrigation systems” (Cabric, 2013). Currently the UAE-based Al Dahra’s investment in Serbia is considered the biggest investment –approximately €300 million (Dudley, 2013) in the country’s agriculture for decades.

In addition, the Abu Dhabi Fund for Development announced a \$400 million loan to Serbia’s agriculture sector (Maha El Dahan, 2013). In April 2013 Al Dahra and Abu Dhabi Fund for Development also signed memorandums with the Serbian

government in regard with reviving river transportation in Serbia through respectively recapitalisation of Yugoslav River Shipping (JRB) company and construction of a river port in Pancevo on 24 acres land -at a cost of €10.000 per acre. Memorandum envisaged Al Dahra's takeover %30 to %49 of shares – the maximum percentage EU permits. The UAE company which took over formerly state-owned agricultural complexes in Serbia started its activities by the mid 2013 (Balkan News, 2013). With those preliminary agreements the Serbian party granted multi-annual food export including wheat, meat, dairy products and semi-processed and finished food products to the UAE (Krasik, 2013). In July 2014 the Serbian government revealed another agreement to establish a joint business organization with the Abu-Dhabi based company Al Rafawed. According to the joint venture agreement Serbia would have a 20 percent share without investing money in the company whereas the UAE partner would invest €140 million over the next four years. The parties announced that they would start their activities by buying and restructuring two formerly bankrupted agricultural enterprises in Sivac and Nova Gajdobra (Balkan News, 2014).

The UAE also entered energetically into the agricultural sector in Serbia, yet the final agreement between Belgrade government and Al Dahra delayed and in the beginning of 2014 hopes slowly left their places to critiques in the national media. The process slowed down because of the growing discontent among the localities with the agreement since its revelation the previous year. Government officials announced that street demonstrations against Al Dahra intimidated the Arab investors and drained their appetite to do business with Serbia (Sloan, 2014). Protests returned in the summer of 2014 following the reveal of the agreement with Al Rafawed on the sale of more than 3.000 hectares of land for €250 per hectare instead of €400, the amount offered to Serbian peasants, without public bidding. In the face of protests of locals reinforced with the support of the opposition parties, the UAE company had to cancel the deal (Farmlandgrab, 2014).

Of course, arable and comparatively very cheap lands in the rest of the Western Balkans have long been in the radar of the GCC governments. Macedonia is the second country the Gulf capital has destined, because it offers a stable investment environment, convenient legal system and sufficient qualified workforce for investors. Of course, the country's candidacy to EU contributed positively to its image among Gulf investors aiming accession to the larger European food market. In 2009 the Ministry of Agriculture went to an open call inviting foreign investors to lease 756 hectares of state-owned land in the regions of Kavadarci, Negotino and Demir Hisar for a period of 15–50 years (Farmlandgrab, 2009). Finally, in March 2011 Clarity, an Abu Dhabi-based financial consulting firm which ultimately aimed at supplying supermarket chains in Europe, especially in Germany, announced its first food project in Macedonia relating “commercial scale production of apples and other market fruits, with wholly-owned operational facilities such as cold stores, packing and grading facilities” (Zawya, 2011). Bosnia and Albania (around 695.000 hectares arable land) are thought to have a great potential and they wait for their turn

“to boost food exports in niche markets such as organic fruit and vegetables, olive oil and herbs” (Tanner, 2010).

In 2009 Saudi Arabia launched a food security program in cooperation with the International Fund for Agricultural Development (IFAD) that identified Bosnia among the countries to be covered under the initiative (Avancena, 2009). However, Saudi investment in agricultural sector has been so far very limited. In 2012 Saudi Fund for Development (SFD) co-financed an IFAD-supported project in Bosnia (IFAD, 2012). In Albania the state owns around %20 of arable land (134.000 hectares) and legal regulations allow governments to offer in long-term leasing (99 years in fruit trees and olive-groves) or even concession (35 years) to foreign or local investors. In 2009 a concession contract was given for planting about 970 hectares with olive trees. However, the record of foreign investment in the agriculture sector has so far been so unpromising – only 1.000 hectares- due to some structural factors such as general reluctance in local administrations to open the land to investment and legal irregularities (Sallaku&Tarelli, 2013).

Even though it exposes considerable potential, Gulf region’s agricultural investments in other parts of the world, particularly sub-Sahara Africa (around \$15 billion), dwarf those in the Western Balkans. Of course geographical proximity, logistic factors, land prices, cultural kinship and comparatively loose political and legal structures have driven Arab investors to focus primarily on Africa (Reinl, 2009). Comparatively, Western Balkan countries have more sophisticated socio-political structures and despite some serious flaws, democracy is widely construed as the ‘only game in town’. Obviously, democratic accountability of governments due to comparatively free media, judiciary and growing civil society as well as close EU scrutiny in the region make the things tough for the Arab investors. Yet, the region’s geographical closeness to Europe and bright prospect for accessing EU market through back door, forces them to make carefully their opportunity-cost calculations.

### ***Ideology or the Arabian Smart Power?***

Since its entrance to the lexicon of international relations, the scope and content of the concept of soft power have remained ambiguous, despite the ongoing dispute on it in global academic and political echelons. It is basically a new way for one, projecting power so as to persuade or attract the other to the prudence, benefit, virtue and fairness of its own cause. Nye (1990:153-171) remarked that a country’s soft power stemmed from three basic sources; i.e., culture, political values and foreign policy endorsing universal codes of morality. Although he claimed that “narrow values and parochial cultures were less likely to produce soft power” (2004: 11), he also agrees that all forms of power are context bounded (2004:16). Based on Nye’s explanations, soft power is understood as a tool that can be used by any country or any actor who is willing to play a more efficient role in world politics, considering the recent growing literature on the soft power of China, Qatar or Saudi Arabia.

Can the growing influence of the Gulf countries in the Western Balkans be read through the lenses of soft power approach? If so, what may be their ultimate goal, of course within the dialectology of power politics? Some authors (Gallarotti&Al-Filali, 2012; Kamrawa, 2013; Hammond, 2014) agree that the Gulf countries are by and large source countries projecting their smart power in global scale. Notwithstanding the present literature related to the soft/smart power of Gulf seems squeezed within the narrow scope of Middle Eastern politics, it is possible to establish some parallels with the Western Balkans. Understandably some aspects of the interregional relations can well be invoking soft power if one takes into account the recent cultural closeness, depth and extent of social interactions. As in the case of grants, credits or investments in a variety of sectors, it is possible to observe in cultural aspect of relations a similar unidirectional flow from the Gulf especially to the Muslim half of the Balkans since the beginning of the 1990s.

Exporting an Arabian-style Islam, or the worst, jihadism to the Muslim parts of the region has been one of the most speculated issues in the Western as well as regional media. According to Deliso (2007) and Kolmann (2004), as the most vocal supporters of the idea of 'Islamic peril' in the Balkans, in the conflict-torn parts of the region Saudi royal-funded charity organizations have so far made a large effort to turn Muslim communities into a human stock available for jihadist movements in Europe. But can religion be considered as a part of deliberate smart power strategies of the Gulf countries, particularly Saudi Arabia and Qatar? Accordingly, what made Wahhabism a globally noticeable creed was Saudi monarchy's deliberate policies to keep at bay the enlarging puritanical groups with reformist political agenda, which did not spare even the Saudi rule (Commins, 2006: 205-206; Crooke 2015, Lacroix, 2011; Bronson, 2006). To flatten the internal dissidents, Saudi monarchy took the advantage of the conflicts in Afghanistan, Chechnya and Bosnia where Muslims were harassed, and helped Wahhabi/Salafi radical groups to run their 'jihad' against non-Muslim aggressors to brandish its profile as 'the protector of the nation of Islam or Ummah' in the whole Islamic world (Morrison, 2008:3; Hegghammer, 2008: 704). For instance, according to Hegghammer (2008: 704), 'to compensate for its problem at home and to outdo its competitors abroad' Saudis provided huge financial and military assistance to Bosnia 'almost twice as large as the amount given to Palestinians in the preceding 15 years'.

Despite the statements of international high officials such as High Representative Inzko in Bosnia (Bardos, 2014: 78-79) or EU Police Mission EUPM Chair Stefan Feller (Turbedar, 2011: 156) arguing that 'Wahhabism in the Western Balkans pose no threat to Europe', many observers (Armstrong, 2014: 24-29; Bardos, 2014: 79; Tziampiris, 2009) have continued to point out the disturbances the growing cobweb of Saudi prayers has created in Muslim parts of the Western Balkans. However, when the case is the merchant-minded UAE and Kuwait, the steady growth of commercial bonds with the Gulf until 2010 may require reconsidering those cultural incursions as the ingredients rather than fruits of a successful soft power strategy of these Gulf countries. Since 2010 the UAE and



Kuwait have made inroads to many sectors in the region, and over time sustaining investments have obviously become as much significant as diversifying them. From one point, capturing the heart of peoples will be a prudent strategy in the region where institutional loopholes, corrupted bureaucrats and politicians offer Arab investors some advantages, whilst simultaneously posing a threat to million-dollar deals. Particularly in the agricultural sector, large scale farmland acquisitions invoke considerable changes in de jure and de facto control of the land and has great potential to generate social unrest as observed in Serbia. Understandably, charity activities rather in the Muslim part of the region are used as a part of deliberate public relations strategy by those countries to win peoples first.

Then what about the target societies of the Gulf smart power in the Western Balkans? Despite claims that in some distant enclaves in Bosnia Sharia-based life style has gradually prevailed (Bardos, 2014: 75) or young people with short hair-long beard on the streets of Prizren or Skopje have recently popped out, it is very likely that despite instruments at their disposal, Gulf countries' cultural influence will remain limited due to the presence of some factors. Firstly, in some parts of the Balkans, the so-called 'religious awakening' has pragmatic leitmotifs involving material expectations (Drake, 1997, Bogdani, 2007: 82). Even in Bosnia where Gulf States spent hundreds of millions of dollars for constructing new mosques and madrasas and offered education to thousands of students in Islamic universities, the majority of Muslim Bosnians seems repulsive to the trend of Islamic radicalization in their country. According to data by a research company, 'Prism Research', about 70 percent of Bosnians reject Wahhabi teachings. The data shows that, those who are sympathetic to Wahhabist ideals have remained around 13 percent (Rakic&Drusic, 2012:657). Secondly, the transforming impact of the European Union, based on its long standing conditionality policies and American life style that continues to enchant young generation leaves limited space to religious radicalism even in the Muslim corners of the region.

## **CONCLUSION**

The Gulf investments in the Western Balkans have recently gathered pace. This trend could be explained with the recent economic stagnation of the European economies pushing the Western Balkans countries to look for new alternatives to survive, and those countries prospect for the EU membership promising the Gulf countries long run economic and diplomatic returns in their relations with the EU. The Gulf countries seem to have followed all together the similar strategy that is characterized by primarily getting involved into large state-owned businesses such as banks, military technology and airlines, to let for a further spill over into a broader market followed by the private sector companies that behave in conjunction with their governments' long-term policy agendas (Dudley, 2013). Majority of the Gulf countries with the exception of Saudi Arabia has chosen to separate politics from economy to safeguard their benefits in the long-run. In contrast with the general

belief, religion seems not to be the primary leitmotiv of the Gulf interest in the region; even far behind those relevant to profit and food security. For instance, Bosnia and Herzegovina, Albania and Kosovo are the countries with the highest Muslim populations; nevertheless, as was previously mentioned, among the Western Balkan countries Serbia has attracted by far the highest volume of trade and investments from the Gulf countries. As for the Saudis, they are coming far behind in economic relations with the region; yet they are expected to keep up with the other Gulf countries, albeit a fundamental shift in their ideological stand is a distant possibility (Poggioli, 2010).

Despite growing volume of commercial relations, the region has serious competitors like Southeast Asia and Africa in terms of luring investment from the Gulf region. From the point of the Gulf countries, interregional economic relations are likely to remain under mortgage of the commitments that the Western Balkan states had already made to the EU. It is certain that Gulf investors have so far preferred destinations where they can easily overrun loose bureaucratic and judicial constraints through their personal relations with high officials or political elite who controls developed patronage networks. Of course, running business in such environments is as much risky as profitable; indeed, a factor that makes the nature of interregional relations more volatile in the longer run. For now, the Western Balkans has offered the Gulf such convenient business atmosphere. On the other side, structural reforms in the Western Balkans in regard with, for instance, struggle with widespread corruption by reinforcing democratic accountability, as demanded by the EU, may slow down ongoing economic interplay between the regions. Brussels has so far approached positive to the growing economic relations with the Gulf now that Western Balkans found a temporary alternative to sustain their economic development before membership without EU assistance while Europe struggles to recover from the recent crisis. However, the current way to make business with the Gulf just serves to keep intact the already crooked bureaucratic and political codes of behaviour that have long plagued the Balkan states; a complication to which the EU would never turn a blind eye.

#### REFERENCES

Al Meezan. (2011). Agreement on cultural cooperation between the government of the State of Qatar and the government of Albania. <http://www.almeezan.qa/AgreementsAttachments.aspx?id=1715&language=en>. (15 March 2016).

Al Meezan. (2012). Agreement regarding air services between the State of Qatar and the Republic of Macedonia. <http://www.almeezan.qa/AgreementsPage.aspx?id=1705&language=en>. (15 March 2016).

Al Shibeeb, D. (2010). UAE take rapid steps towards food security. *Farmlandgrab*, <http://farmlandgrab.org/post/view/13239-uae-takes-rapid-stepstowards-food-security>. (15 March 2016).

Anna Lindh Foundation. (2015). UfM: Gulf countries are Euro-Med's natural partners. [https://www.ansa.it/ansamed/en/news/nations/albania/2013/02/26/UfM-Gulf-countries-Euro-Med-natural-partners\\_8316399.html](https://www.ansa.it/ansamed/en/news/nations/albania/2013/02/26/UfM-Gulf-countries-Euro-Med-natural-partners_8316399.html). (15 March 2016).

Armstrong, K. (2014). The deep roots of Islamic state: Wahhabism and how Saudi Arabia exported the main source of global terrorism. *New Statesman*, (November): 21-27.

Arnold, J. R. and Wiener, R. (2012). *Cold War: The essential reference guide*. Santa Barbara: ABC-CLIO.

Associated Press (AP). (2011). Macedonia, Qatar sign deals on investment, tourism. <http://news.yahoo.com/macedonia-qatar-sign-deals-investment-tourism-180345134.html>. (15 March 2016).

Avancena, J. (2009). Saudis told to invest in food production ventures abroad. *The Saudi Gazette, reissued in Farmlandgrab*, <http://farmlandgrab.org/post/view/6672>. (15 March 2016).

Balkan News. (2013). UAE's Al Dahra agriculture to invest in river transportation in Serbia. <http://www.balkans.com/open-news.php?uniquenumber=173206>. (15 March 2016).

Balkan News. (2014). Serbia and UAE plan to establish agricultural joint venture. <http://www.balkans.com/open-news.php?uniquenumber=195092>. (15 March 2016).

Bardos, G. N. (2014). Jihad in the Balkans: The next generation. *World Affairs*, 177(3): 73–79.

Benson, L. (2001). *Yugoslavia: A concise history*. London & New York: Palgrave.

Bethlehem, D. L. and Weller, M. (1997). *The Yugoslav Crisis in international law: General issues, Part I*. New York: Cambridge University Press.

Boduszyński, M. P. (2015). The Gulf and the Balkans: Islam, investment and influence. *Gulf State Analysis, Monthly Monitor Report*, [https://gallery.mailchimp.com/02451f1ec2ddb874bf5daee0/files/Gulf\\_State\\_Analytics\\_Monthly\\_Monitor\\_January\\_2015\\_01.pdf](https://gallery.mailchimp.com/02451f1ec2ddb874bf5daee0/files/Gulf_State_Analytics_Monthly_Monitor_January_2015_01.pdf). (15 March 2016).

Bogdani, M. and Loughlin, J. (2007). *Albania and the European Union*. London: I.B. Tauris.

BqDoha. (2014). Qatar and Albania hold trade talks. [http://www.bqdoha.com/2014/04/qatar-albania-hold-trade-talks\\_](http://www.bqdoha.com/2014/04/qatar-albania-hold-trade-talks_) (15 March 2016).

Bronson, R. (2006). *Thicker than oil: America's uneasy partnership with Saudi Arabia*. Oxford: Oxford University Press.

Cabric, N. (2013). Emirates pledge major investments in Serbia. *Balkan Insight*. [http://www.balkaninsight.com/en/article/arab-companies-to-invest-hundreds-of-millions-in-serbia\\_](http://www.balkaninsight.com/en/article/arab-companies-to-invest-hundreds-of-millions-in-serbia_) (15 March 2016).

Cigar, N. and Clawson, P. (1999). The Arab world, Iran and Kosovo crisis. *The Washington Institute, Policy Watch*, No.391. [http://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/view/the-arab-world-iran-and-the-kosovo-crisis\\_](http://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/view/the-arab-world-iran-and-the-kosovo-crisis_) (15 March 2016).

Commins, D. (2006). *The Wahhabi Mission and Saudi Arabia*. London: I.B. Tauris.

Crooke, A. (2015). You can't understand ISIS if you don't know the history of Wahhabism in Saudi Arabia. *New Perspectives Quarterly*, 32(1): 56–70.

Curtiss, R. H. (1999). Five lessons: Fallout from ethnic cleansing in Kosovo and six weeks of NATO bombing of Serbia. *Washington Report on Middle East Affair*. [http://www.wrmea.org/1999-june/fallout-from-ethnic-cleansing-in-kosovo-and-six-weeks-of-nato-bombing-of-serbia.html\\_](http://www.wrmea.org/1999-june/fallout-from-ethnic-cleansing-in-kosovo-and-six-weeks-of-nato-bombing-of-serbia.html_) (15 March 2016).

De Waal, C. (2007). *Albania Today: A Portrait of post-communist turbulence*. London: I.B. Taurus.

Deen, T. (1999). UN stalemate over Yugoslavia, but Islamic nations back NATO. *Albion Monitor*. [http://www.monitor.net/monitor/9904a/copyright/yugoun.html\\_](http://www.monitor.net/monitor/9904a/copyright/yugoun.html_) (accessed 21 April 2015).

Deliso, C. (2007). *The coming Balkan caliphate: The threat of radical Islam to Europe and the West*. Westport and London: Praeger Security International.

Donaghy, R. (2014). The UAE's shadowy dealings in Serbia. *Middle East Eye*. [http://www.middleeasteye.net/news/uaes-shadowy-dealings-serbia-44700108\\_](http://www.middleeasteye.net/news/uaes-shadowy-dealings-serbia-44700108_) (15 March 2016).

Drake, J. (1997). Missionary Muslims find Albania to be fertile ground. *The Christian Science Monitor*. [http://www.csmonitor.com/1997/0626/062697.intl.intl.4.html\\_](http://www.csmonitor.com/1997/0626/062697.intl.intl.4.html_) (21 April 2015).

Dudley, D. (2013). GCC countries are starting to explore opportunities in Europe's southern extremities. *The Gulf Business News and Analysis*. [http://www.thegulfonline.com/Articles.aspx?ArtID=5801\\_](http://www.thegulfonline.com/Articles.aspx?ArtID=5801_) (15 March 2016).

Ehteshami, A. (2013). *Dynamics of change in the Persian Gulf: Political economy, war and revolution*. New York: Routledge.

El Dahan, M. (2013). Gulf states seek food security in Europe, U.S. after African problems. *Reuters*. <http://www.reuters.com/article/2013/12/30/gulf-food-investment-idUSL5N0JI0WV20131230>. (15 March 2016).

Esposito, J. L. (2004). *The Islamic world: Past and present*. Oxford and New York: Oxford Press.

Estrin, S. and Uvalic, M. (2013). Foreign direct investment into transition economies: Are the Balkans different? London: *LSE 'Europe in Question' Discussion Paper Series*, No. 64.

Farmlandgrab. (2009). Ministry of Agriculture gives state land under lease agreement. *Editorial*. <http://farmlandgrab.org/post/view/7154>. (15 March 2016).

Farmlandgrab. (2014). Farmer protests in Serbia: Most fertile land is given to Arabs. <http://farmlandgrab.org/post/view/23773-farmers-protest-in-serbia-most-fertile-land-is-given-to-arabs>. (15 March 2016).

Fisk, R. (1992). Arab passions fired by Bosnia. *Independent*. <http://www.independent.co.uk/news/arab-passions-fired-by-bosnia-robert-fisk-reports-on-growing-islamic-support-for-muslim-victims-in-1580492.html>. (15 March 2016).

Gallarotti G. and Al-Filali, I. Y. (2012). Saudi Arabia's soft power. *International Studies*, 49(3/4): 233–261.

Gardner, F. (1999). Middle East Gulf Arabs aid refugees. *BBC News*. [http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle\\_east/327453.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/327453.stm). (15 March 2016).

Gazeta Express. (2014). Ballkani me pak atraktiv per investimet e huaja. <http://express.mk/2013/06/ballkani-me-pak-atraktiv-per-investimet-e-huaja/>. (15 March 2016).

Gazeta Express. (2014). Jahjaga : Kosova dhe Emiratet e Bashkuara ta adresojnë ekstremizmin. <http://www.gazetaexpress.com/lajme/jahjagakosova-dhe-emiratet-e-bashkuara-ta-adresojne-ekstremizmin-2881/>. (15 March 2016).

Government of Montenegro. (2013). Montenegro attractive for investments, Director General of Abu Dhabi Development Fund says. <http://www.gov.me/en/news/119421/Montenegro-attractive-investment-country-Director-General-of-Abu-Dhabi-Development-Fund-says.html>. (15 March 2016).

Gulf News. (2010). UAE strengthens ties with Albania. <http://gulfnews.com/news/gulf/uae/government/uae-strengthens-ties-with-albania-1.646578>. (15 March 2016).

Hairong Y. and Sautman, B. (2010). Chinese farms in Zambia: From socialist to agro-imperialist engagement? *African and Asian Studies*, 9(3): 307–333.

Hammond, A. (2014). Qatar's leadership transition: Like father, like son. *European Council on Foreign Relations Policy Brief*. [http://www.ecfr.eu/page/-/ECFR95\\_QATAR\\_BRIEF\\_AW.pdf](http://www.ecfr.eu/page/-/ECFR95_QATAR_BRIEF_AW.pdf). (15 March 2016).

Hardy, R. and Muir, J. (1999). Kosovo divides Muslim world. *BBC News*. [http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle\\_east/303920.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/303920.stm). (15 March 2016).

Hegghammer, T. (2008). Islamist violence and regime stability in Saudi Arabia. *International Affairs*, 84(4): 701–715.

Hudson, K. (2003). *Breaking the South Slav dream: The rise and fall of Yugoslavia*. London: Pluto Press.

Hunya, G. (2002). *FDI in South-Eastern Europe in the early 2000s*. Vienna: The Vienna Institute for International Economic Studies (WIIW).

IFAD. (2012). IFAD, the Saudi Fund for Development and the Arab Bank for Economic Development of Africa commit to increased investments in agriculture and rural development. <http://www.ifad.org/media/press/2012/20.htm>. (15 March 2016).

In Serbia. (2013). Serbia will export meat and milk products to Bahrain. <http://inserbia.info/today/2013/04/serbia-will-export-meat-and-milk-products-to-bahrain/#>. (15 March 2016).

Independent Balkan News Agency. (2014). Albania seeks investments in Qatar. <http://www.balkaneu.com/albania-seeks-investments-qatar/>. (15 March 2016).

Irwin, Z. T. (1998). The fate of Islam in the Balkans: A comparison of four states. Pedro Ramet (ed.), *Religion and Nationalism in the Soviet and East European Politics: in 378-409*. Durham: Duke University Press.

Jelavich, B. (1999). *History of the Balkans: Twentieth century*, Volume 2. Cambridge: Cambridge University Press.

Kamrawa, M. (2013). *Qatar: Small state, big politics*. New York: Cornell University Press.

Karasik, T. (2013). Gate to the Balkans: UAE and Serbia strengthen ties. *Al Arabiya News*. <http://english.alarabiya.net/en/views/news/world/2013/12/18/Gate-to-the-Balkans-the-growing-relationship-between-the-UAE-and-Serbia.html>. (15 March 2016).

Kaser, K. (2011). *The Balkans and the Near East: Introduction to a shared history*. Berlin and Wien: Lit Verlag.

Khan, G. Ali. (2012). Albania waives visa for Saudis. *Arab News*. <http://www.arabnews.com/albania-waives-visa-saudis>. (15 March 2016).

Kohlman, E. (2004). *Al-Qaida's jihad in Europe: The Afghan-Bosnian network*. Oxford and New York: Berg.

Kosovo Ministry of Foreign Affairs. (2014). Hoxhaj: Thellim i shkëmbimeve ekonomike me Emiratet e Bashkuara Arabe. <http://www.mfa-ks.net/?page=1,4,2272>. (15 March 2016).

Kosovo Ministry of Foreign Affairs. (2015). *Bulletin*. <http://www.mfa-ks.net/?page=2,33>. (15 March 2016).

Krasniqi, G. (2010). The “forbidden fruit”: Islam and politics of identity in Kosovo and Macedonia. *Conference Paper 'After the Wahabi Mirage: Islam, politics and international networks in the Balkans' in the European Studies Centre, University of Oxford*.

Kuwait Times. (2014). Kuwait activists call for solution to food security. <http://news.kuwaittimes.net/kuwait-activists-call-solution-food-security/>. (15 March 2016).

Lacroix, S. (2011). *Awakening Islam: The Politics of religious dissent in contemporary Saudi Arabia*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Lippman, T. W. (2010). Saudi Arabia's quest for food security., *Middle East Policy*, 17(1): 90–98.

Lowe, A. (2012). Ensuring food security for the UAE. *Gulf News*. <http://gulfnews.com/business/sectors/features/ensuring-food-security-of-the-uae-1.982693>. (15 March 2016).

Lynch, L. (2013). Opportunity or modern-day slavery? Qatar seeks Balkan housemaids. *Balkanist*. <http://balkanist.net/qatar-seeks-balkan-housemaids/>. (15 March 2016).

Malek, C. (2014a). Diversification key to UAE food security. *The National (UAE)*. <http://www.thenational.ae/uae/environment/diversification-key-to-uae-food-security>. (15 March 2016).

Malek, C. (2014b). UAE, Kuwait have highest food security level in the region. *The National (UAE)*. <http://www.thenational.ae/uae/uae-kuwait-have-highest-food-security-levels-in-region>. (15 March 2016).

Marusic, S. J. (2011). Emir of Qatar arrives in Macedonia. *Balkan Insight*. <http://www.balkaninsight.com/en/article/macedonia-welcomes-the-emir-of-qatar>. (15 March 2016).

Morrison, K. (2008). *Wahhabism in the Balkans*. London: Defence Academy of the United Kingdom, Advanced Research and Assessment Group.

Nye, Jr; J. S. (1990). Soft power. *Foreign Policy*, (80): 153-171.

Nye, Jr; J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. New York: Public Affairs.

Poggioli, S. (2010). Radical Islam uses Balkan poor to wield influence. *NPR*, <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=130801242>. (15 March 2016).

QNA. (2014). Qatar Macedonia exchange ratification instruments. <http://www.breitbart.com/system/wire/upi20140210-164007-5466>. (15 March 2016).

Racic, M. and Jurisic, D. (2012). Wahhabism as a militant form of Islam on Europe's doorstep. *Studies on Conflict and Terrorism*, 35(9): 650–663.

Ramet, S. P. (1992). *Nationalism and federalism in Yugoslavia, 1962-1991*. Indiana: Indiana University Press.

Ramet, Sa. (2002). *Balkan Babel: The disintegration of Yugoslavia from the death of Tito to the fall of Milosevic*. Boulder: West View Press.

Reinl, J. (2009). Gulf investment offers hope for Africa. *The National (UAE), reissued in Farmlandgrab*, <http://farmlandgrab.org/post/view/3209>. (15 March 2016).

Sallaku, F. and Tarelli, I. (2013). The leasing of agricultural land in Albania. *FAO Documents*, [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/Europe/documents/Events\\_2013/TAIEX/3.2\\_Albania\\_en.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/Europe/documents/Events_2013/TAIEX/3.2_Albania_en.pdf). (15 March 2016).

Saudi Arabia Ministry of Foreign Affairs. (2011). The foreign policy of the Kingdom of Saudi Arabia. <http://www.mofa.gov.sa/sites/mofaen/KingdomForeignPolicy/Pages/KingdomPolicy34645.aspx>. (15 March 2016).

Siegel, R. (2013). In gas rich and fast growing Qatar: A focus on food security. *NPR*, <http://www.npr.org/2013/12/26/257394246/in-gas-rich-and-fast-growing-qatar-a-focus-on-food-security>. (15 March 2016).

Sloan, A. (2014). UAE investment in Serbia promise much, But can they deliver? *Middle East Monitor*, <https://www.middleeastmonitor.com/articles/europe/9914-uae-investments-in-serbia-promise-much-but-can-they-deliver>. (15 March 2016).

Sommerville, M; Essex, J. and Billon, P. L. (2014). The global food crisis and geopolitics of food security. *Geopolitics*, 19(2): 239-265.

Special Report. (2008). Taking the long view: Restrictions on leisure pursuits mean Kuwait's travel and tourism operators are looking beyond the



country's borders for investment opportunities. *The Gulf Online*, <http://www.thegulfonline.com/Articles.aspx?ArtID=1096&searchflag=1>. (15 March 2016).

Swain, G. (2011). *Tito: A biography*. London: I.B. Tauris.

Tanner, A. (2010). Investors eyeing Balkans as long-term play. *Farmlandgrab*, <http://farmlandgrab.org/post/view/16871>. (15 March 2016).

The Economist. (2014). *GCC Trade and Investment Flows: A Report by the Intelligence Unit*. <http://www.economistinsights.com/sites/default/files/GCC%20Trade%20and%20Investment%20flows.pdf>. (15 March 2016).

Turbedar, E. (2011). Balkanlarda terorizm tehdidi: Gerçek mi hayal mi? *Uluslararası Suclar Tarihi*. 11(12): 141–160.

Tziampiris, A. (2009). Assessing Islamic terrorism in the Western Balkans: The state of the debate. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 11(2): 209–219.

UNCTAD. (2013). Global value chains: Investment and trade for development. *World Investment Report*. [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf). (15 March 2016).

Vasovic, A. (2013). EU hopeful Serbia builds unexpected alliance with Emirates. *Reuters*. <http://www.reuters.com/article/2013/10/31/us-serbia-emirates-idUSBRE99U07I20131031>. (15 March 2016).

WAM (Emirates New Agency). (2014). Kuwait urges coordinated international response to food security.. <http://www.wam.ae/en/news/international/1395271598215.html>. (15 March 2016).

Washington Post. (1996). Saudis reportedly armed Bosnia, with US assent. [http://articles.latimes.com/1996-02-02/news/mn-31586\\_1\\_saudi-arabia](http://articles.latimes.com/1996-02-02/news/mn-31586_1_saudi-arabia). (15 March 2016).

Webman, E. (2001). Political Islam at the close of the twentieth century, Bruce-Maddy Weitzman (Eds.), *Middle East contemporary survey*, Volume 23: in 111-140. Tel Aviv: Tel Aviv University.

World Bulletin. (2013). Arabian partners to revive Air Serbia. <http://www.worldbulletin.net/news/124269/arabian-partners-to-revive-air-serbia>. (15 March 2016).

Zawya. (2011). Clarity and UAE investors launch first agricultural project in Macedonia. *Reissued in Farmlandgrab*. <http://farmlandgrab.org/post/view/18268> (15 March 2016).

**Yayın Geliş Tarihi:** 06.10.2016  
**Yayına Kabul Tarihi:** 18.09.2017  
**Online Yayın Tarihi:** 06.04.2018  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.280478>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 19, Sayı: 3, Yıl: 2017, Sayfa: 515-530  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## OECD'YE ÜYE ÜLKELERİN İŞ KALİTESİNE YÖNELİK ÖLÇÜTLERİNİN YAŞ, CİNSİYET VE EĞİTİM DÜZEYİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ<sup>1</sup>

Aslı SUNER\*  
Elvan AKTÜRK HAYAT\*\*

**Öz**

*Çalışanların iş yerlerindeki refahı, iş yerinde özerklik sahibi olup olmadıklarına, öğrenme fırsatlarının ve iyi tanımlanmış iş hedeflerinin bulunup bulunmamasına, kişilerin yönetim ve meslektaşları tarafından desteklenmesine bağlıdır. İş kalitesi, çalışanların refahına katkıda bulunmanın yanı sıra; iş gücüne katılımın, verimliliğin ve toplam ekonomik performansın artmasının önemli bir itici gücünü oluşturmaktadır. Bu nedenle, iş kalitesindeki düşüklük geliştirmekte olan ülke ekonomilerinde, öne çıkan bir politika kaygısı olmaktadır. İş kalitesi, Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü'nün (OECD) İş Kalite Çerçevesi kapsamında kazanç kalitesi, iş gücü piyasası güvenliği ve çalışma ortamının kalitesi olarak üç temel boyutla tanımlanmıştır. Bu çalışmada, OECD'nin veri tabanında yer alan 23 ülkenin çalışma ortamının kalitesinin, çoklu uygunluk analizi yöntemi kullanılarak, değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Ülkelerin çalışma ortamının kalitesi cinsiyete, yaşa ve eğitim düzeyine göre incelenmiş; ülkeler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konularak Türkiye'nin bu ülkeler arasındaki durumu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, çoklu uygunluk analizi yönteminin kullanılmasının farklı bir bakış açısı sağladığı ve elde edilen bulguların politika belirleyicilere yarar sağlayacağı düşünülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** OECD Ülkeleri, İş Gücü Piyasası, İş Kalitesi, Çoklu Uygunluk Analizi.

<sup>1</sup> Bu makale, EUREFE'16 (*European Union Relations, Economics, Finance and Econometrics*) Kongresi (Adnan Menderes Üniversitesi, 14 - 16 Temmuz 2016) kapsamında sunulan bildirinin genişletilmiş ve revize edilmiş halidir.

\* Yrd. Doç. Dr., Ege Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Biyoistatistik ve Tıbbi Bilişim Anabilim Dalı, [asli.suner@ege.edu.tr](mailto:asli.suner@ege.edu.tr)

\*\* Yrd. Doç. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın İktisat Fakültesi, Ekonometri Bölümü, [elvanakturk@gmail.com](mailto:elvanakturk@gmail.com)

## EVALUATING JOB QUALITY CRITERIA IN OECD COUNTRIES IN TERMS OF AGE, GENDER AND EDUCATION LEVEL<sup>2</sup>

### Abstract

*The well-being of employees in their workplaces depends on whether having an autonomy at work, well defined learning opportunity and career goals, supporting from managers and colleagues. Besides the job quality contributes to the well-being of employees; it is an important driving force for the increase in the labor force, productivity and overall economic performance. Therefore, it is becoming a prominent policy concern prominent decrease of the job quality in developing countries' economies. The job quality defined by Job Quality Framework of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) as three basic dimensions; earnings quality, labour market security and quality of the working environment. In this study, it was aimed to assess the job quality indicators of 23 countries obtained from OECD database with the use of multiple correspondence analysis method. Quality of the work environment for the countries was investigated according to gender, age and education levels; the possible differences or similarities between countries were uncovered, and the situation between Turkey and these countries were evaluated. Consequently, it is expected that using multiple correspondence analysis provides a different perspective and findings offer benefit to the policy makers.*

**Keywords:** OECD Countries, Labor Market, Job Quality, Multiple Correspondence Analyses.

### GİRİŞ

Günümüzde insanlar hayatlarının önemli bir kısmında çalışmaktadır ve zamanlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirmektedir. Dolayısıyla bireylerin çalıştıkları işlerin kalitesi, onların yaşam kalitesinin de önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İstihdam, insanların yaşam memnuniyetinin önemli bir belirleyicisi olmakla birlikte, iş sahibi olmak kadar ne tür bir iş sahibi olunduğu da önemli bir konudur. İnsanların iş yerindeki refahı, iş yerinde özerklik sahibi olup olmadıklarına, öğrenme fırsatlarının ve iyi tanımlanmış iş hedeflerinin olup olmamasına bağlıdır. Ayrıca, yönetim ve meslektaşları tarafından desteklenmek de çalışanların refahı açısından önemlidir (OECD, 2013). Uluslararası literatürde son yıllarda artan bir ilgi gören istihdam kalitesinin ölçümüne yönelik bir ölçüm çerçevesi ise son on yılda elde edilmiştir. İş kalitesi, bireylerin ve hane halklarının refahının bir belirleyicisi olmanın yanı sıra iş gücüne katılımın, verimliliğin ve toplam ekonomik performansın artmasının da önemli bir itici gücünü oluşturmaktadır. Bu nedenle, gelişmekte olan ülkelerin iş kalitesinin düşük olması, bir politika kaygısı olarak öne çıkmaktadır.

---

<sup>2</sup> This article is an expanded and revised version of the presented study in EUREFE'16 (European Union Relations, Economics, Finance and Econometrics) Congress (Adnan Menderes University, 14-16 July 2016).

İş kalitesine ilişkin araştırmaların ve politika önerilerinin pek çok nedeni vardır. Öncelikle, Avrupa'da tam zamanlı bir çalışan haftada ortalama 42 saatini, kısmi zamanlı bir çalışan ise haftada ortalama 20 saatini iş yerinde geçirmektedir. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ülkelerinde ise iş yerinde geçirilen süre kişi başı haftada ortalama olarak 37 saattir. Bu nedenle, insanların iş yerinde geçirdikleri zamanın kalitesi onların refahında büyük etkilere sahiptir (Muñoz de Bustillo vd., 2011). Ayrıca, iş sahibi olmak insanların geçimlerini sağlamanın yanı sıra kendini ifade etme, sosyal bütünleşme gibi nedenlerle de önemlidir (Layard, 2004). İkincil olarak, iş gücü piyasası ile ilgili çalışmalar genellikle iş sayısı, istihdam ve işsizlik oranı gibi nicelikle ilgili konulara odaklanmaktadır. Oysa iş kalitesini bilmek, ekonomiyi doğru değerlendirmede ve iş yerindeki yaratıcılığı arttıran ve azaltan faktörleri belirlemede, bunun sonucu olarak da sürdürülebilir bir ekonomik büyümeyi sağlamada oldukça önem arz etmektedir (Muñoz de Bustillo vd., 2011). Hauff ve Kirchner (2014) çalışmalarında, iş kalitesindeki ulusal farklılıklar ve trendler hakkında var olan çalışmaları özetleyerek farklı kavramsallaştırma ve analitik yaklaşımları karşılaştırmışlardır. İş kalitesinin boyutlarına ilişkin olarak genel kabul gören tek bir kavram yoktur. Ancak, birçok ülkede, iş ve istihdam koşulları hakkında değerli bilgiler sağlayan Avrupa Çalışma Koşulları Anketi (European Working Conditions Survey- EWCS) ve iş yönelimli modülleri olan Uluslararası Sosyal Anket Programı (International Social Survey Programme-ISSP) ortak veri kaynaklarını oluşturmaktadır.

Uluslararası politika tartışmalarında önemli bir yer tutan “iş kalitesi” kavramı, G20 Çalışma Bakanları Bildirgesi'nde (Ankara, 3-4 Eylül 2015) de tanınmıştır. Bu bildiri ile “Kaliteli işler, bireyler ve toplumun refah düzeyinin daha iyi olması için önemli bir itici güçtür” ifadesi deklare edilerek, OECD tarafından geliştirilen İş Kalite Çerçevesi onaylanmıştır (Cazes vd., 2015). İş kalitesi, OECD' nin İş Kalite Çerçevesi kapsamında üç temel boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar, çalışma ortamının kalitesi, kazanç kalitesi ve iş gücü piyasası güvenliği olarak tanımlanmaktadır. Çalışma ortamının kalitesi, iş kalitesinin ekonomik olmayan yönlerini ele alırken; çalışma süresi ve iş yerindeki ilişkiler gibi yapılan işin yapısıyla ilgili faktörleri kapsamaktadır. Zaman baskısı veya fiziksel sağlık risk faktörleri gibi iş taleplerinin yüksek bir düzeyi ile karakterize edilen işler, yetersiz iş kaynakları ile birleştiğinde; verilen görevi gerçekleştirilmede çalışma özerkliği ve işyerinde sosyal destek gibi imkanlardan yararlanamayan işçiler için büyük bir sağlık risk faktörü oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışma ortamının kalitesi, yüksek iş talepleri ve sınırlı iş kaynaklarının birleşimi olan iş stresi/işe bağlı gerginlik insidansı ile ölçülmektedir (OECD, 2014).

Pek çok araştırmacı iş stresini, bireyin çevresindeki stres faktörlerine yönelik olarak verdiği psikolojik tepkiler olarak ifade etmektedir (Van Dyne, vd., 2002; de Croon, vd., 2004). Bireyin işe bağlı gerginliği, iş yaşamıyla sınırlı kalmayarak bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını, bunun sonucu olarak da tüm

yaşamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kuper ve Marmot (2003) yaptıkları çalışmada, koroner kalp hastalığı riski ve iş stresi ile iş stresi modelinin bileşenleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. İşe bağlı gerginliğin (yüksek talep/düşük kontrol) koroner kalp hastalığı (KKH) riskini %38 arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Kuper vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada ise, iş yerinde çaba/ödül dengesizliğinin KKH riskini %36 arttırdığı belirlenmiş ve iş stresi modelinde iş yerinde düşük sosyal destek alanlarda KKH için odds oranı 1,51; çaba/ödül dengesizliği modelinde odds oranı 1,77 olarak hesaplanmıştır.

Holman (2012) çalışmasında 2005 Avrupa Çalışma Koşulları Anketi'nin verilerini kullanarak 27 Avrupa ülkesinde iş kalitesindeki farklılıkları analiz etmiştir. İş kalitesini; iş organizasyonu, beceriler ve gelişme, ücretler, güvenlik ve esneklik, bağlılık ve temsil olmak üzere 5 temel boyutta 38 ölçüm ile ele almıştır. Bu ölçümlere kümeleme analizi uygulanarak, 6 farklı iş tipi veya iş kalitesi yapısı elde edilmiştir. Holman (2012), ayrıca iş tiplerinin ülkeler arasındaki farklılıklarını açıklamak amacı ile çok boyutlu lojistik regresyon analizi kullanmıştır. Buna göre, sosyal demokrat yapıya sahip olan Danimarka, Finlandiya ve İsveç gibi ülkeler büyük oranda yüksek kaliteli işlere sahipken; Güney Avrupa ülkeleri olan İtalya, Yunanistan ve İspanya gibi ülkelerin özellikle pasif-bağımsız ve güvenli olmayan işlere sahip olduğu görülmüştür. Geçiş rejimlerine sahip olan Doğu Avrupa ülkelerinde ise büyük oranda iş stresi yüksek işler bulunmaktadır.

Bu çalışmada, iş kalitesinin üç temel boyutu içerisinde yer alan çalışma ortamının kalitesine yönelik olarak toplanmış OECD'ye üye ülkelerin verileri, yüksek düzeyde iş talepleri ve düşük düzeyde iş kaynakları olmak üzere iki farklı durum için ayrı ayrı incelenmiştir. Elde edilen veriler ile yaş (15-29, 30-49, 50-64), cinsiyet (kadın, erkek) ve eğitim düzeyine (düşük, orta, yüksek) göre çalışma ortamının kalitesine ilişkin ölçütler değerlendirilmiştir. Çalışmada, OECD'nin veri tabanında yer alan 23 ülkenin, iş kalitesi göstergelerinden çalışma ortamının kalitesi açısından incelenmesi ve ülkeler arasındaki olası farklılıkların ya da benzerliklerin belirlenerek, Türkiye'nin bu ülkeler arasındaki durumunun değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

## **YÖNTEM**

OECD tarafından yayınlanan iş kalitesine ilişkin hesaplamalar, Avrupa Çalışma Koşulları Anketleri (EWCS, 2005; 2010; 2015) ve Uluslararası Sosyal Anket Programı (ISSP, 2005) ile toplanan verilerden elde edilmiştir. Her iki anket de iş talebi ve iş kaynaklarına ilişkin soruları içermektedir. Veriler, iş kalitesi veri tabanında toplanmış ve çeşitli başlıklar altında ülkelere göre sınıflandırılmıştır. Çalışma ortamının kalitesi, çalışanların iş stresi insidansı ile ölçülmektedir. İş stresi insidansına ilişkin olarak; zaman baskısı altında çalışanların oranı, fiziksel sağlık risk faktörleri ile karşılaşmaların oranı, çalışma özerkliğine ve öğrenme fırsatlarına sahip olanların oranı ve işte sosyal destek alanların oranı yer almaktadır. Zaman

baskısı ve fiziksel sağlık risk faktörleri yüksek düzeyde iş talepleri başlığında değerlendirilirken; çalışma özerkliği ve öğrenme fırsatları ile işteki sosyal destek, düşük düzeyde iş kaynakları başlığında incelenmektedir (Şekil 1).

**Şekil 1.** İş Stresi İnsidansının Bileşenleri



*Zaman baskısı*; uzun çalışma saatleri, yüksek iş yoğunluğu ve esnek olmayan çalışma süresi sayısı olarak ölçülmektedir. *Fiziksel sağlık risk faktörleri*; işçilerin sağlığını bozabilecek risk faktörlerini içeren işlerin derecesini göstermektedir. Bu risk faktörleri örneğin, aşırı sıcaklıklarda çalışmak, yüksek gürültüye ve kimyasallara maruz kalma vb. faktörlerin yanı sıra iş yerinde olabilecek kazalar ve işçinin iş yerini tehlikeli bir yer olarak değerlendirilmesi gibi faktörleri de kapsamaktadır. *Çalışma özerkliği*; çalışanların öncelikli iş faaliyetlerini (görevlerin sıralanması veya işin yöntemi gibi) yürütmesini gerçekleştirme yollarında etkili olma becerisidir. *Öğrenme fırsatları*; işi iş yerinde yaparak öğrenmeyi ve işveren tarafından veya çalışma saatleri sırasında sağlanan eğitim olanaklarını içermektedir. *İşteki sosyal destek*; iş yerinde iyi ilişkilerin varlığını ve destekleyici tutumları ifade etmektedir. Gerektiğinde meslektaşlarından destek veya yardım almayı, iş yerinde arkadaş edinebilmeyi ve işle ilgili problemleri birlikte çalıştığı kişiler veya üst yöneticilerle çözebilme yeteneğini kapsamaktadır.

Mevcut veri tabanında her beş yılda bir toplanan veriler yer alırken, iş kalitesine ilişkin veriler en son 2015 yılında toplanmıştır. Bu çalışmada Türkiye'nin yer aldığı veri setleri arasından en güncel olan 5. EWCS kapsamında 2010 yılı için toplanan veriler kullanılmıştır. Bu veri setinde yer alan Almanya, Avusturya, Belçika, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, İngiltere, İrlanda, İtalya, İspanya, İsveç, Lüksemburg, Hollanda, Macaristan, Norveç, Polonya, Portekiz, Slovakya, Slovenya, Türkiye ve Yunanistan olmak üzere toplam 23 ülkeye ilişkin değerler kullanılarak çoklu uygunluk analizi

yapılmıştır. Tüm istatistiksel analizlerde IBM SPSS Versiyon 21.0 paket programı kullanılmıştır.

Çok değişkenli analiz yöntemlerinden biri olan çoklu uygunluk analizi, kategorik verilerin birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyip yorumlamayı sağlamakta, değişkenlerin kategorilerinin birlikte değişimlerini grafik ile görselleştirmektedir (Suner ve Çelikoğlu, 2010). Sadece iki kategorik değişkenin düzeyleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde basit uygunluk analizi, ikiden çok kategorik değişkenin düzeyleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise çoklu uygunluk analizi yöntemi kullanılmaktadır. 1930'lu yıllardan bu yana ekonomi, tıp, sosyal bilimler, biyometri ve sağlık bilimleri gibi pek çok farklı alanda uygulanmakta, pek çok istatistiksel paket programında da yer aldığı için yaygın olarak kullanılmaktadır (Suner ve Çelikoğlu, 2008). Benzécri, Clausen ve Greenacre gibi araştırmacıların kitaplarında yöntemin uygulanmasına ilişkin detaylar yer almaktadır (Abdi ve Valentin, 2007).

## BULGULAR

Uygunluk analizi *yüksek düzeyde iş talepleri* ve *düşük düzeyde iş kaynakları* olmak üzere iki farklı durum için uygulanmıştır. Yapılan çoklu uygunluk analizi sonuçlarına göre, gerçek grafikte elde edilen iki boyutlu grafik arasındaki uyumun tam bir ölçümünü veren özdeğerler ( $\lambda$ ) her boyut için hesaplanarak; yaş, eğitim düzeyi ve cinsiyete göre iş talebi gruplarında ülkeler için Tablo 1'de verilmiştir. İlk iki boyutun toplam değişimi birlikte açıklama oranları incelendiğinde; 0,723 ve 0,805 arasında değerler alan toplam değişimin yüksek oranlarda açıklanabildiği görülmektedir.

**Tablo 1.** Değişkenler İçin Toplam İntertia Değerleri

İncelenen değişken	Talep düzeyleri	İntertia değeri
Yaş grubu	Yüksek düzeyde iş talepleri	0,728
	Düşük düzeyde iş kaynakları	0,766
Eğitim düzeyi	Yüksek düzeyde iş talepleri	0,750
	Düşük düzeyde iş kaynakları	0,805
Cinsiyet	Yüksek düzeyde iş talepleri	0,723
	Düşük düzeyde iş kaynakları	0,759

### Yaş Grubu İçin Bulgular

Tablo 2'de, kareleri alınmış korelasyonlar olan ayrışım ölçüleri incelendiğinde, yüksek düzeydeki iş talepleri değerlendirilirken ilk iki değişkenin ikinci boyutun, üçüncü değişkenin de birinci boyutun açıklanmasında daha fazla

katkıda bulunduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, ülke ve yaş grubu değişkenlerinin kategorileri ikinci boyutta, yüksek düzeyde iş talebi değişkeninin kategorileri de birinci boyutta yoğunlaşmaktadır. Düşük düzeydeki iş kaynakları için ise bu durum değişiklik göstermekte, ülke ve düşük düzeyde iş kaynakları değişkenlerinin kategorileri ilk boyutta daha yoğun bir şekilde bulunmakta; yaş grubu değişkeni ikinci boyutta daha yüksek ayrışım ölçüsü değeri almaktadır.

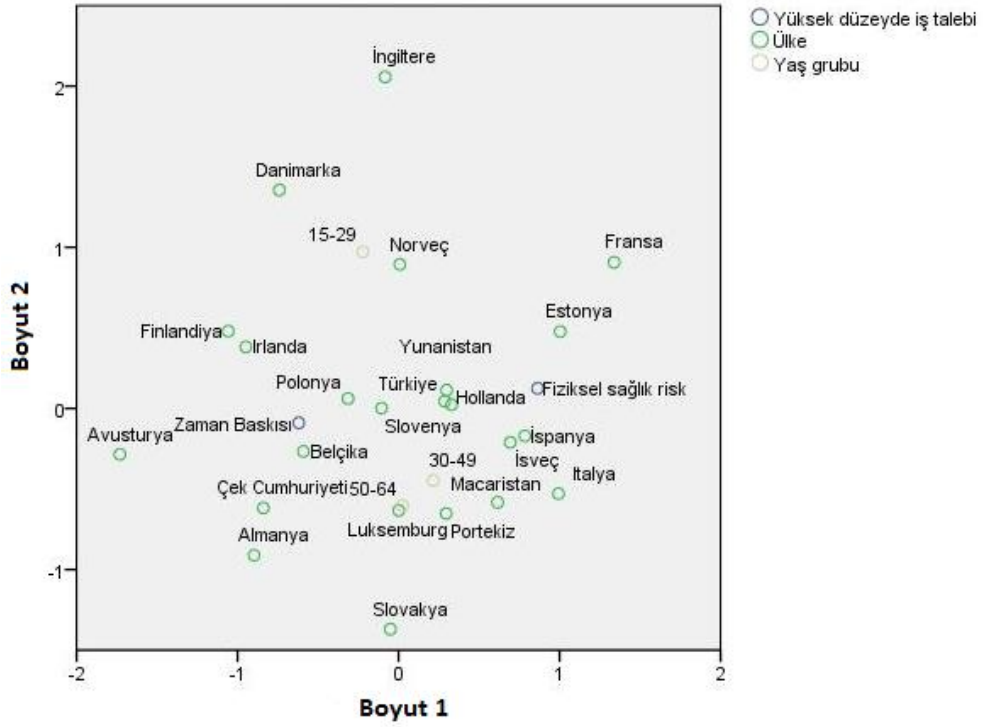
**Tablo 2.** Yaş Grubu İçin Ayrışım Ölçüleri

Değişken	Boyut 1	Boyut 2
Ülke	0,539	0,551
Yaş grubu	0,033	0,515
Yüksek düzeyde iş talepleri	0,536	0,011
Ülke	0,588	0,570
Yaş grubu	0,036	0,486
Düşük düzeyde iş kaynakları	0,618	0,001

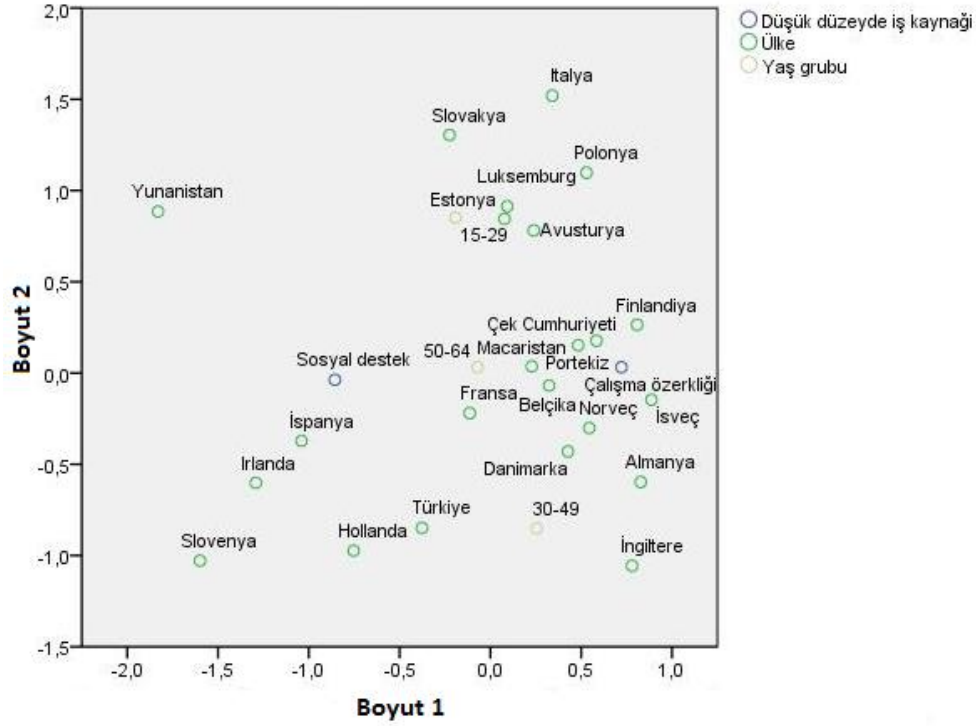
Uygunluk analizi grafikleri *yüksek düzeyde iş talepleri* ve *düşük düzeyde iş kaynakları* olmak üzere iki farklı durum için oluşturulmuştur. Yaş grubu, iş talebi ve ülkeler değişkenleri ile çalışma ortamının kalitesi, *yüksek düzeyde iş talepleri* durumu için incelendiğinde, Norveç ve Danimarka 15-29 yaş grubunda yer almaktadır (Şekil 2). Fiziksel sağlık risk faktörleri genellikle İspanya, Estonya, Türkiye, Yunanistan, Slovenya ve İsveç gibi ülkelerde görülmektedir. Lüksemburg'ta da 50-64 yaş grubu, Macaristan ve Portekiz'de ise 30-49 yaş grubu ağırlıktadır. Belçika, Çek Cumhuriyeti ve Polonya gibi ülkelerde zaman baskısı olduğu belirtilmiştir.



Şekil 2. Yaşa Göre Yüksek Düzeyde İş Talepleri İçin Uygunluk Analizi Grafiği



*Düşük düzeyde iş kaynakları için çalışma özerkliği İsveç, Norveç, Belçika, Portekiz, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya ve Fransa gibi ülkelerde 50-64 yaş grubunda daha çok belirtilmiştir (Şekil 3). İspanya'daki çalışanlar iş yerinde sosyal destek aldıklarını belirtmişlerdir. 15-29 yaş grubu Avusturya, Estonya ve Lüksemburg'ta genellikle düşük düzeyde iş kaynaklarında yaygındır.*

**Şekil 3.** Yaşa Göre Düşük Düzeyde İş Kaynakları İçin Uygunluk Analizi Grafiği**Eğitim Düzeyi İçin Bulgular**

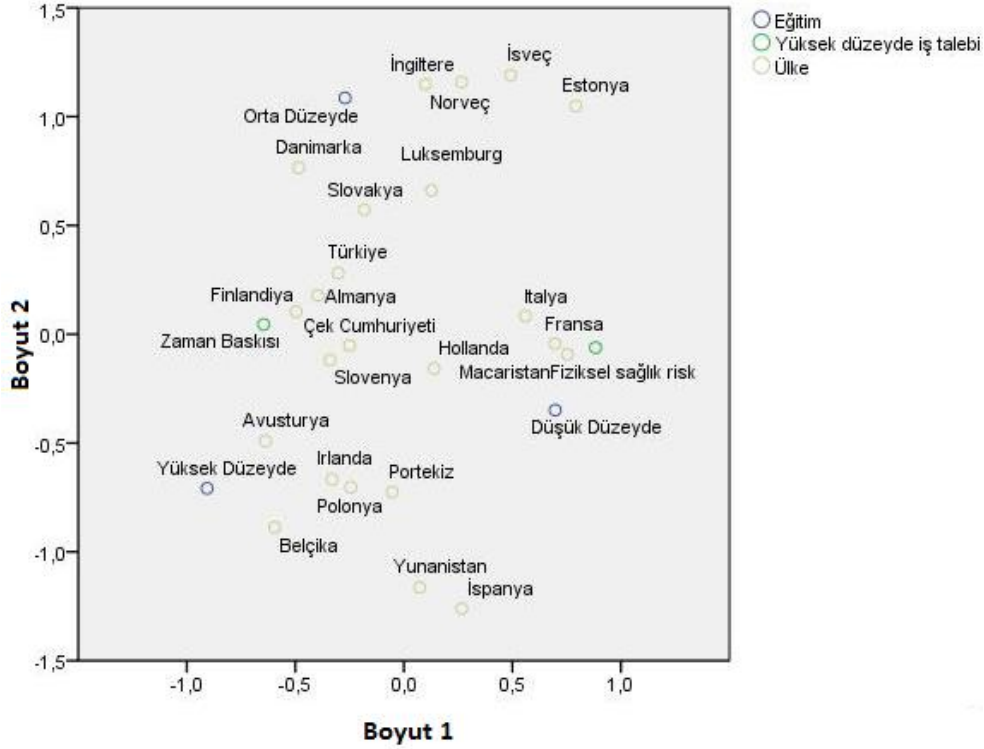
Eğitim düzeyi için ayrışım ölçüleri incelendiğinde (Tablo 3), yüksek düzeydeki iş talepleri ve düşük düzeydeki iş kaynakları durumlarının her ikisi için de ülke ve eğitim düzeyi değişkenlerinin ikinci boyutun; üçüncü değişkenlerin de birinci boyutun açıklanmasındaki katkılarının daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** Eğitim Düzeyi İçin Ayrışım Ölçüleri

Değişken	Boyut 1	Boyut 2
Ülke	0,182	0,511
Eğitim düzeyi	0,444	0,540
Yüksek düzeyde iş talepleri	0,570	0,003
Ülke	0,360	0,539
Eğitim düzeyi	0,364	0,540
Düşük düzeyde iş kaynakları	0,614	0,000

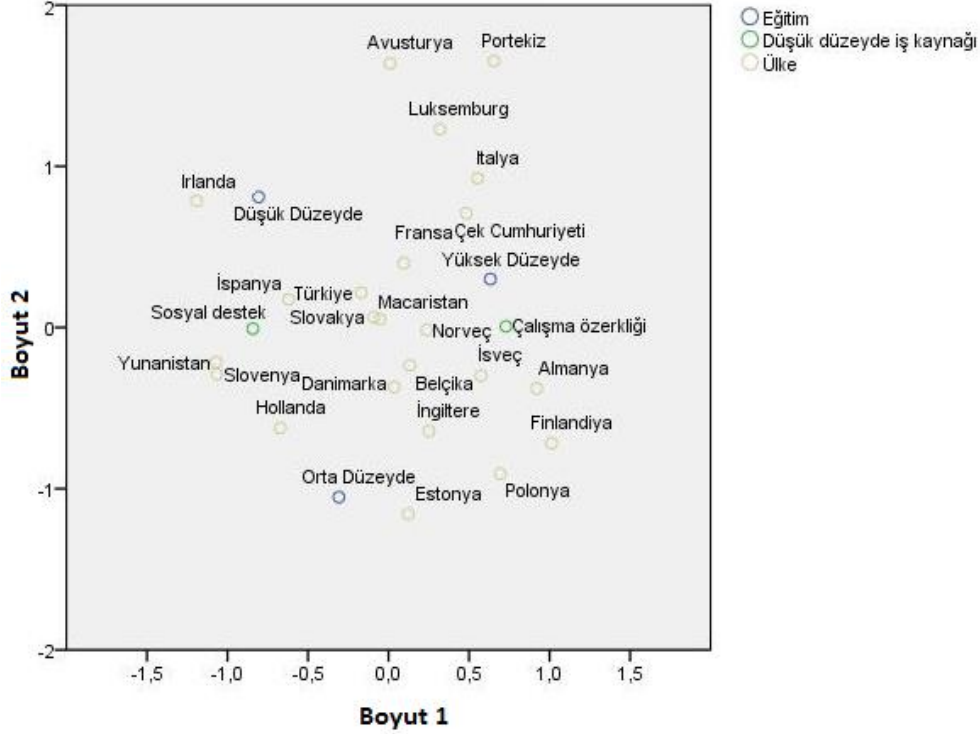
*Yüksek düzeyde iş taleplerinin olduğu durumda; eğitim düzeyi açısından çalışma ortamının kalitesi incelendiğinde; Danimarka, Slovakya, Lüksemburg, İngiltere ve Norveç gibi ülkelerde orta düzeyde eğitim seviyesinin yaygın olarak görüldüğü söylenebilmektedir (Şekil 4). Zaman baskısı genellikle Almanya, Türkiye, Finlandiya, Çek Cumhuriyeti ve Slovenya gibi ülkelerde görülmektedir. Avusturya, İrlanda, Polonya ve Belçika'da çalışanlar çoğunlukla yüksek düzeyde eğitim seviyesindedir. Fiziksel sağlık risk faktörleri düşük düzeyde eğitim seviyesinde olan çalışanlar da, Macaristan, Fransa ve İtalya'da yaygındır.*

**Şekil 4.** Eğitim Düzeyine Göre Yüksek Düzeyde İş Talepleri İçin Uygunluk Analizi Grafiği



*Düşük düzeyde iş kaynaklarında iş yerinde sosyal destek alan çalışanların grubu genellikle İspanya, Slovenya, Türkiye, Slovakya ve Yunanistan gibi ülkelerde görülmektedir (Şekil 5). Çalışma özerkliği ve öğrenme fırsatlarından hoşlanan çalışanların grubu çoğunlukla yüksek düzeyde eğitim seviyesinde; Fransa, Çek Cumhuriyeti, Norveç, İsveç ve Almanya gibi ülkelerdedir. Estonya ve Hollanda gibi ülkelerde düşük düzeyde iş kaynaklarında orta düzeyde eğitim seviyesi yaygındır.*

**Şekil 5.** Eğitim Düzeyine Göre Düşük Düzeyde İş Kaynakları İçin Uygunluk Analizi Grafiği



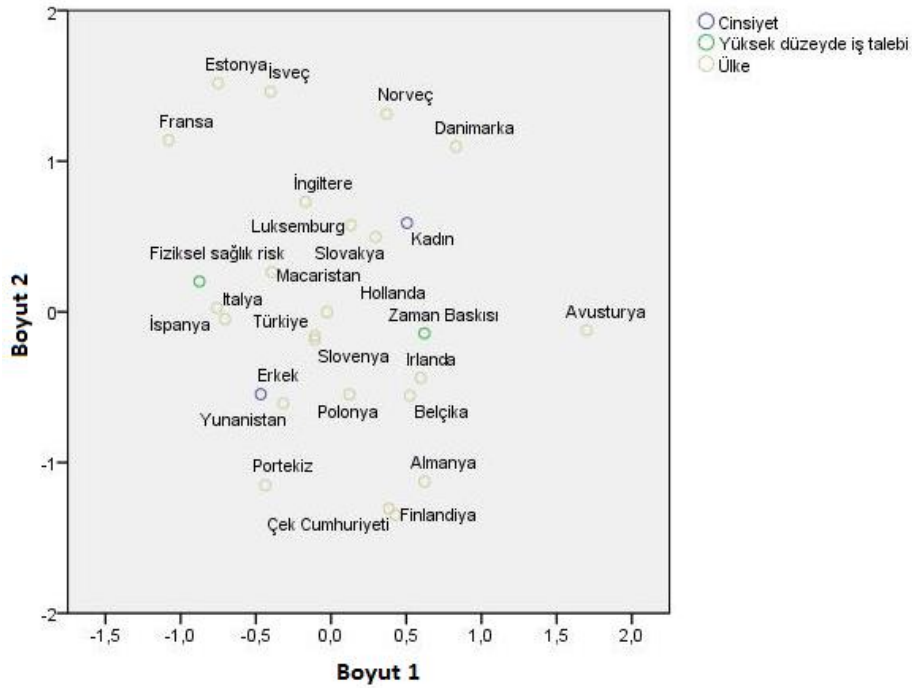
### Cinsiyet İçin Bulgular

Cinsiyete göre, Tablo 4'te ayrışım ölçüleri incelendiğinde, yüksek düzeydeki iş talepleri için ilk iki değişkenin ikinci boyutun; üçüncü değişkenin de birinci boyutun açıklanmasındaki katkısının daha fazla olduğu görülmektedir. Düşük düzeydeki iş talepleri için ise bu durum değişiklik göstererek, ülke ve düşük düzeyde iş kaynakları değişkenlerinin kategorileri ilk boyutta daha yoğun bir şekilde yer almaktadır. Cinsiyet değişkeni ise ikinci boyutta daha yüksek ayrışım ölçüsü değeri almıştır.

**Tablo 4.** Cinsiyete Göre Ayrışım Ölçüleri

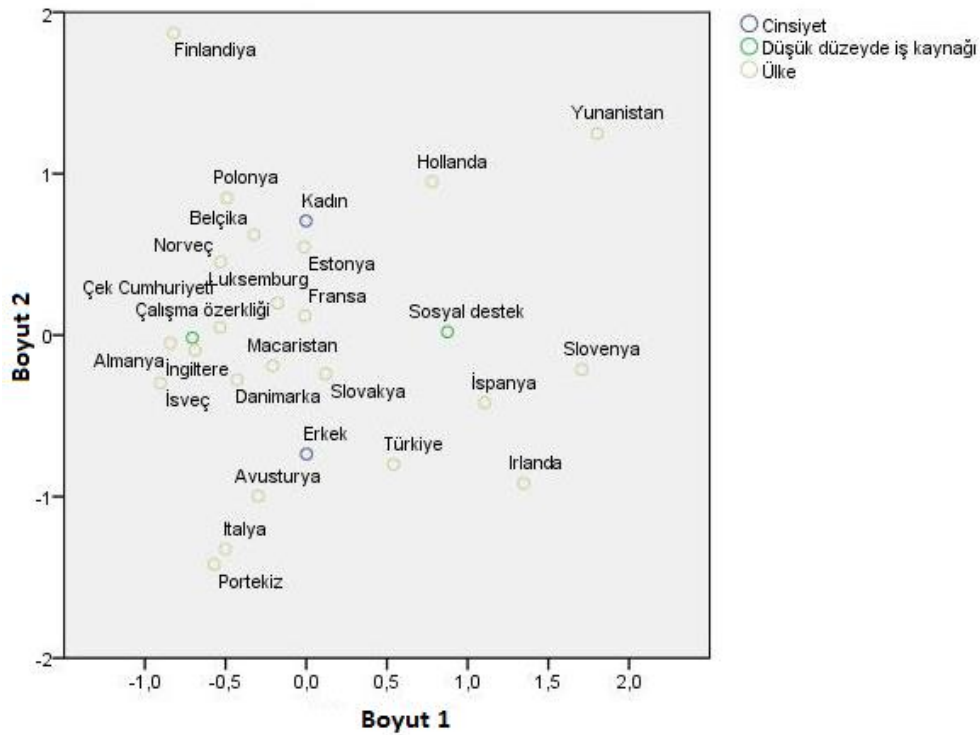
Değişken	Boyut 1	Boyut 2
Ülke	0,347	0,692
Cinsiyet	0,236	0,322
Yüksek düzeyde iş talepleri	0,543	0,029
Ülke	0,617	0,521
Cinsiyet	0,000	0,521
Düşük düzeyde iş kaynakları	0,617	0,000

Çalışma ortamının kalitesi, *yüksek düzeyde iş taleplerinin* olduğu durumda, cinsiyetler için incelendiğinde, erkeklerde genellikle fiziksel sağlık risk faktörleri İtalya, İspanya, Türkiye, Slovenya, Polonya, Hollanda, Macaristan ve Yunanistan gibi ülkelerde görülmektedir (Şekil 6). Yüksek düzeyde iş taleplerinde kadınlarda genellikle zaman baskısı İrlanda, Slovakya ve Lüksemburg gibi ülkelerde yaygındır.

**Şekil 6.** Cinsiyete Göre Yüksek Düzeyde İş Talepleri İçin Uygunluk Analizi Grafiği

*Düşük düzeyde iş kaynakları için iş yerinde sosyal destek alan çalışanlar genellikle İspanya ve Slovenya gibi ülkelerde görülmektedir (Şekil 7). Çalışma özerkliği ve öğrenme fırsatlarından hoşlanan çalışanlar çoğunlukla Almanya, İngiltere, İsveç, Danimarka, Macaristan, Çek Cumhuriyeti ve Lüksemburg gibi ülkelerdedir. Düşük düzeyde iş kaynaklarında Avusturya ve Türkiye'de çoğunlukla erkekler; Estonya, Belçika gibi ülkelerde de yaygın olarak kadınlar bulunmaktadır.*

**Şekil 7.** Cinsiyete Göre Düşük Düzeyde İş Kaynakları İçin Uygunluk Analizi Grafiği



## TARTIŞMA VE SONUÇ

Uygunluk analizi sonuçlarına göre ülkeler bir arada değerlendirildiğinde; Türkiye, OECD ülkeleri içerisinde *yüksek düzeyde iş talepleri* için fiziksel sağlık risk faktörleri açısından genellikle İtalya, İspanya, Estonya, Polonya, Hollanda, Macaristan, Yunanistan, Slovenya ve İsveç gibi ülkelerle bir arada yer almaktadır. Bunun yanı sıra, *düşük düzeyde iş kaynakları* için ise Türkiye, sosyal destek alan çalışanların yaygın olarak yer aldığı İspanya, Slovenya, Slovakya ve Yunanistan gibi ülkelerle bir arada gruplanmıştır. Düşük düzeyde iş kaynakları Türkiye'de çoğunlukla erkeklerde görülürken, *yüksek düzeyde iş talepleri* için Türkiye'de zaman baskısı olduğu söylenebilmektedir. Düşük düzeyde iş kaynakları açısından

Türkiye'nin genellikle kişi başı GSYİH bakımından AB ortalamasının altında olan ülkelerle bir arada yer aldığı söylenebilir. Türkiye'nin işsizlik oranının yüksek olduğu İspanya ve Yunanistan gibi ülkelerle bir arada yer alması da ilgi çekici bir diğer noktadır. İşsizlik oranı açısından değerlendirildiğinde, 2012 yılı için en yüksek işsizlik oranına sahip olan ülke %24,8 oranı ile İspanya'dır. Ardından %24,3 işsizlik oranı ile Yunanistan gelmekte, onu da %15,9 işsizlik oranı ile Hırvatistan ve Portekiz, %14,9 işsizlik oranı ile Letonya izlemektedir. Türkiye ise %8,1 işsizlik oranı ile AB ülkeleri ortalamasının altında bir orana sahiptir (Eurostat, 2014).

*Yüksek düzeyde iş talepleri* durumu için Norveç ve Danimarka'da genç nüfusun yer aldığı; Macaristan ve Portekiz'de orta yaş çalışanların ağırlıkta olduğu; Lüksemburg'ta da ileri yaş grubundaki çalışanların bulunduğu söylenebilmektedir. Danimarka, Slovakya, Lüksemburg, İngiltere ve Norveç gibi ülkelerde çalışanlar genellikle orta seviyede eğitim düzeyindeyken; Avusturya, İrlanda, Polonya ve Belçika'da çalışanlar çoğunlukla yüksek düzeyde eğitim seviyesindedir. Fiziksel sağlık risk faktörleri Macaristan, Fransa ve İtalya'daki düşük düzeyde eğitim seviyesinde olan çalışanlar daha yaygındır. Zaman baskısı genellikle Almanya, Türkiye, Finlandiya, Çek Cumhuriyeti ve Slovenya gibi ülkelerde görülmektedir. Erkeklerde genellikle fiziksel sağlık risk faktörleri İtalya, İspanya, Türkiye, Slovenya, Polonya, Hollanda, Macaristan ve Yunanistan gibi ülkelerde görülürken; kadınlarda genellikle zaman baskısı İrlanda, Slovakya ve Lüksemburg gibi ülkelerde yaygındır.

*Düşük düzeyde iş kaynakları* durumu için genellikle Avusturya, Estonya ve Lüksemburg gibi ülkelerde genç nüfusun çalıştığı, İsveç, Norveç, Belçika, Portekiz, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya ve Fransa gibi ülkelerde ise ileri yaştaki çalışanların olduğu söylenebilmektedir. İspanya, Slovenya, Türkiye, Slovakya ve Yunanistan gibi ülkelerde çalışanlar iş yerinde sosyal destek aldıklarını belirtmişlerdir. İngiltere, Fransa, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Norveç, Danimarka, İsveç, Lüksemburg ve Almanya gibi ülkelerde çalışma özerkliği ve öğrenme fırsatlarından hoşlanan çalışanlar bulunmakta ve çalışanların eğitim seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir. Avusturya ve Türkiye'de çoğunlukla erkek; Estonya, Belçika gibi ülkelerde de ise genellikle kadın çalışanlar bulunmaktadır.

Reed (2002) uygunluk analizini, iş ortamı moralinin ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirmede kullanmıştır. Fakat iş kalitesine yönelik bir uygunluk analizi çalışması literatürde yer almamaktadır. Bu nedenle yapılan çalışmanın bu alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada OECD ülkeleri iş kalitesi göstergeleri bakımından incelenerek, ülkeler arasındaki olası benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. İş kalitesi ölçütlerinden çalışma ortamının kalitesi 23 ülke için cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyine göre incelenmiş ve Türkiye'nin çalışmaya dahil edilen ülkeler içerisindeki durumu ortaya konmuştur. İş kalitesine yönelik

göstergelerin incelenmesinde çoklu uygunluk analizi yönteminin kullanılmasının farklı bir bakış açısı sağladığı ve elde edilen bulguların politika belirleyicilere yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

Abdi, H. ve Valentin, D. (2007). Multiple correspondence analysis. *Encyclopedia of Measurement and Statistics*, N.J. Salkind (Ed.) Thousand Oaks (CA). 651-657.

Cazes, S., Hijzen A. ve Saint-Martin A. (2015). Measuring and assessing job quality: The OECD job quality framework. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 174, OECD publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/5jrp02kjl1mr-en>

de Croon E.M., Sluiter J.K., Blonk R.W., Broersen J.P. ve Frings-Dresen M.H. (2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover: a 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 442-454.

Erhel, C. ve Guergoat-Larivière, M. (2010). Job quality and labour market performance. *CEPS Working Document*, Document No. 330, June 2010 <http://www.ceps.eu/book/job-quality-and-labour-market-performance>

Eurostat (2014). "Labour market, Unemployment and beyond, online data code". [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/6/63/Unemployment\\_and\\_beyond\\_YB2015.xlsx](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/6/63/Unemployment_and_beyond_YB2015.xlsx), (09.08.2016).

EWCS, (2005, 2010, 2015). <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys>, (01.08.2016).

Hauff, S ve Kirchner, S. (2014). Cross-national differences and trends in job quality: A literature review and research agenda. Diskussionspapier des Schwerpunktes Unternehmensführung am Fachbereich BWL der Universität Hamburg. Nr.13.

Holman, D. (2012). Job types and job quality in Europe. *Human Relations*, 66(4): 475-502.

ISSP (2005). <https://www.gesis.org/issp/modules/issp-modules-by-topic/work-orientations/2005/>, (01.08.2016).

Kuper H., Singh-Manoux A., Siegrist J., ve Marmot M. (2002). When reciprocity fails: Effort-reward imbalance in relation to coronary heart disease and health functioning within the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(11):777-84.



Kuper, H. ve Marmot, M. (2003). Job strain, job demands, decision latitude, and risk of coronary heart disease within the Whitehall II study. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 57:147–153.

Layard, R. (2004). Good Jobs and Bad Jobs. *CEP Occasional Paper*, No 19, London. <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/occasional/op019.pdf>

Muñoz de Bustillo, R., Fernández-Macías, E., Antón, J. I. ve Esteve, F. (2011). *Measuring more than money: The social economics of job quality*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

OECD (2013). How's life? 2013: Measuring well-being. OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264201392-en>.

OECD (2014). How good is your job? Measuring and assessing job quality. OECD Employment Outlook 2014, OECD Publishing Paris. [http://dx.doi.org/10.1787/empl\\_outlook-2014-6-en](http://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2014-6-en)

OECD Stat (2016). “The database on job quality”, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=JOBQ>, (01.08.2016).

Reed, K. (2002). The use of correspondence analysis to develop a scale to measure workplace morale from multi-level data. *Social Indicators Research*, 57(3), 339-351.

Suner, A. ve Çelikoğlu, C. C. (2008). Uygunluk analizinin benzer çok değişkenli analiz yöntemleri ile karşılaştırılması. *İstatistikçiler Dergisi: İstatistik ve Aktüerya*, 1(1):9-15.

Suner, A. ve Çelikoğlu, C. C. (2010). Toplum tabanlı bir çalışmada çoklu uygunluk analizi ve kümeleme analizi ile sağlık kurumu seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2):43-55.

Van Dyne, L., Jehn K.A. ve Cummings A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(1): 57-74.

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ**  
**MAKALE YAYIM İLKELERİ VE YAZIM KURALLARI**

**1. Genel İlkeler**

DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi yılda en az dört defa yayımlanan hakemli bir dergidir. Derginin yayım dili Türkçe'dir. Ancak İngilizce yazılan makaleler de yayımlanabilir. Dergi, sosyal bilimler alanına özgün katkılar yapan teorik ve/veya uygulamalı makaleleri yayımlamayı amaçlar. Dergiye gönderilen makalelerin daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış olması ve herhangi bir yerde yayımlanması için değerlendirme sürecine girmemiş olması gerekir. Başka bir yerde yayımlanması amacıyla başvuru yapıldığı, aynıının ya da benzerinin başka bir dergide yayımlanmış olduğunun tespiti halinde makale değerlendirme sürecinden çıkarılır. Dergimizde, başvuru, değerlendirme, yayım süreci ve bilgilendirmeler TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark sistemindeki <http://dergipark.gov.tr/deusosbil> adresi üzerinden yapılır. Sisteme makale ile birlikte taahhütname ve intihal raporu da eklenmelidir. Ayrıca yazar ve hakemlerle iletişim dergiye ait [sbedergi@deu.edu.tr](mailto:sbedergi@deu.edu.tr) adresi üzerinden de gerçekleştirilir. Yazarlar iletişim adresi olarak belirttikleri e-posta adresini kontrol etmelidir. Ayrıca telefon ile bilgilendirme yapılmaz. Makaleler, Derginin Makale Yayım İlkeleri ve Yazım Kuralları'nda (Yazar Rehberi) belirtilen ilkelere, şekil şartlarına, atf usüllerine ve yazıldığı dilin yazım kurallarına uygun olarak düzenlenmiş olmalıdır. Dergiye gönderilen makaleler, editörler ve yayım kurulu tarafından alana özgün katkısı, bilimsel anlatımı, yazım kuralları, dergi politikası ve kapsamı yönünden incelenir. Çalışmalar, ön değerlendirme ölçütlerini karşılamaları halinde üç hakeme gönderilir. Hakemlerin ve yazarın kimlikleri bu süreçte çift taraflı kör hakemlik politikası gereği gizli tutulur. Hakemler için verilen değerlendirme süresi, hakemin değerlendirmeyi kabul ettiği tarihten itibaren 30 gündür. Hakem değerlendirmesi tamamlanan makalelerin yazarlarına hakem raporları sistem üzerinden e-posta ile gönderilir. Düzeltme istenmesi halinde hakem raporlarının yazara gönderildiği tarihten itibaren 30 gün içinde düzeltilmiş makale ve düzeltme raporunun sisteme yüklenmesi gerekmektedir. Hakem raporları doğrultusunda makalenin yayımlanıp yayımlanmamasına, editörler ve yayım kurulu karar verir. Basımı uygun görülen makaleler dizgi aşamasına alınır, basımı uygun görülmeyen makaleler ise reddedilir. Yayımlanmayan makaleler, yazara geri verilmez. Dergideki makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayımlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir. Dergide yayımlanmasından sonra makalenin tüm telif hakları DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi'ne aittir. Yayımlanmış çalışmaların yazarlarına telif ücreti ödenmez. Dergide yayımlanmış makaleler DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi onayı olmadan başka bir yerde yayımlanamaz ve çoğaltılamaz.

Dergiye değerlendirilmek üzere makale gönderen yazarlar Dergi'nin Makale Yayım İlkeleri ve Yazım Kuralları'nı ve belirtilen telif koşullarını kabul

etmiş sayılırlar. Söz konusu kural ve ilkelere uymayan makalelerin sorumlulukları yazar(lar)a aittir. Dergi Yayın Komisyonu'nun ilgili kural ve ilkelere uymayan makaleleri “değerlendirme sürecinde veya sonrasında” “reddetme” hakkı bulunmaktadır.

## **2. Makalelerin Gönderilmesi**

Makaleler, “MS Word” formatında kayıtlı olmalı ve TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark sistemindeki DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi sayfasına <http://dergipark.gov.tr/deusosbil> adresinden üye girişi yapılarak yüklenmelidir. Sisteme makale ile birlikte taahhütname ve intihal raporu da eklenmelidir. Ayrıca makalenin bir basılı kopyası ile makalenin içine kopyalandığı bir CD ve ıslak imzalı taahhütname “Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Tınaztepe Yerleşkesi, 35390 Buca-İzmir” adresine gönderilmelidir.

### **Geçerli belgede kaynak yok.**

DergiPark'a değerlendirilmek üzere yüklenen makale dosyası hakemlerle paylaşılan değerlendirme sürümü olduğundan kör hakemlik politikası gereğince bu dosyada kapak sayfası bulunmamalı, yazar isimlerine yer verilmemeli, ayrıca dosya özelliklerine girilerek yazar bilgileri silinmelidir. Yazar bilgileri sisteme eksiksiz olarak girilmeli, birden fazla yazar olması durumunda “yazar ekle” seçeneğinden yazar sıralamasına dikkat edilerek tüm yazarlar eklenmeli ve iletişim yazarı belirtilmelidir. Postayla gönderilen basılı kopyada ise “Yazım Kuralları ve Biçimsel Özellikler” bölümünde belirtilen şekilde kapak sayfası bulunmalıdır.

## **3. Yazım Kuralları ve Biçimsel Özellikler**

Makaleler, MS Word programında “Times New Roman 11 Punto” karakteriyle tek satır aralıklı ve iki yana yaslanmış olarak yazılır. Sayfa yapısı A4 olmalı; sağ “4 cm”, sol “4 cm”, üst “5,25 cm” ve alt kenarlardan “4,75 cm” boşluk bırakılmalıdır. (Bu ayarlar “sayfa düzeni” - “kenar boşlukları” bölümünden yapılmaktadır). Paragraf başlarındaki girinti “1,25 cm” ve paragraf aralarındaki boşluk önce “0 nk” sonra “6 nk” olmalıdır. (Bu ayarlar MS Word programında “paragraf ayarları” - “girintiler ve aralıklar” bölümünden yapılmaktadır).

Makalenin genel kurgusu sırasıyla şöyledir: Makale adı, Türkçe öz, Türkçe anahtar kelimeler, makalenin İngilizce adı, İngilizce öz (abstract), İngilizce anahtar kelimeler (keywords), tam metin, dipnotlar, kaynakça (references) ve -varsa- ekler. Öz ve anahtar kelimeler “Times New Roman 10 Punto” karakteriyle ve italik yazılmalıdır.

Posta ile gönderilecek makalenin ilk sayfası kapak sayfasıdır. Bu sayfada, çalışmanın Türkçe ve İngilizce başlığı (büyük harflerle, 11 Punto ve koyu ve ortalanarak), yazar adı ve soyadı (soyadı büyük harflerle), ünvanı, adresi (üniversite, fakülte, bölüm adı bulunmalıdır) ve varsa teşekkür notu bulunur.

Makaleler bildiri, tez vb. olarak herhangi bir yerde sunulmuşsa, proje/araştırma desteğinden yararlanılarak hazırlanmışsa bu durum mutlaka Türkçe makale başlığına Türkçe, İngilizce başlığa İngilizce olmak üzere dipnot verilerek gösterilmelidir. Derginin 18. cilt 1. sayısından itibaren basılan makalelerde kullanılmak ve Mayıs 2016 tarihinden itibaren yeni başvurularda geçerli olmak üzere ikinci sayfada (sisteme yüklenecek dosyanın ilk sayfası), makalenin konu alanı, “UAK Doçentlik Sınavına Başvuru Şartları”nda yer alan “temel alan” tablolarından yararlanılarak “bilim alanı” ve “kodu” makale başlığından önce sola dayalı olarak yazılmalı, altındaki satırda yine sola dayalı ve italik olarak makale türü (araştırma makalesi, derleme, olgu sunumu vb.) belirtilmelidir. Makalenin Türkçe başlığı altında Türkçe Öz, anahtar kelimeler, İngilizce başlığı altında İngilizce öz ve anahtar kelimeler de bu ikinci sayfada olmalıdır. Özler ortalama 150 kelimededen oluşmalıdır. Özde, çalışmanın amacı ve kapsamı, özgün yönü ve incelediği alana getirdiği katkı, yöntemi ve başlıca vurguları, değerlendirmeler ve öneriler kısaca belirtilmelidir. Anahtar kelimeler en az iki en çok altı tane olmalıdır. Anahtar kelimelerin arasında virgül kullanılmalı, her kelimenin ilk harfi büyük yazılmalı, anahtar kelimelere numara verilmemelidir. Makalenin ana metni üçüncü sayfadan başlamalıdır. Metindeki ana başlıklar, sola dayalı, büyük harfle ve koyu olarak yazılmalıdır. İkinci düzey başlıklar sola dayalı, koyu ve kelimelerin sadece ilk harfleri büyük yazılmalıdır. Üçüncü düzey başlıkları da sola dayalı ve koyu ancak sadece ilk kelimelerinin ilk harfi büyük yazılmalıdır. Başlıklarda harflendirme ve numaralandırma yapılmamalıdır.

Tablo ve şekil başlıkları, tablo ve şekillerin üzerinde numaralandırılarak paragraf girintisiyle “Times New Roman 11 Punto” yazılmalıdır. Tablo, Şekil, Grafik kelimeleri ve numaraları koyu yazılmalıdır. Tablo ve şekil adlarında her kelimenin ilk harfi büyük yazılmalı, koyu yazılmamalıdır. Örneğin; **Tablo 1:** Tablo Başlığı. Tablo içi yazım karakteri “Times New Roman 8 Punto” olmalıdır. Kaynak, şekil ve tablonun altında paragraf girintisiyle başlanarak “Times New Roman 10 Punto” ile kaynakçada olduğu gibi yazılmalı ve sayfa numarası belirtilmelidir.

Dergide metin içinde kaynak gösterme, parantez içinde yazar soy ismi ve yayın yılı şeklindedir. Örneğin; (Ahmet, 2005: 46). Kaynak gösterilen çalışma iki yazarlıysa iki yazarın soy isimleri gösterilir. Örneğin; (Ahmet ve Ozan, 2003: 69). Kaynak gösterilen çalışma üç ve daha fazla yazarlıysa ilk yazarın “soy ismi vd.” ifadesi kullanılmalıdır. Örneğin; (Ahmet vd., 2006: 79). Metin içinde aynı konuya birden fazla kaynak gösterilmişse ya da yer verilmişse, yazarların soy isimleri alfabetik sıralamayla aralarına noktalı virgül işareti konularak gösterilmelidir. Örneğin; (Ahmet, 2009; Can, 2001; Uysal, 2006). Aynı yazarın aynı yıla ait farklı çalışmaları, yayın yılı sonuna konulacak “a, b, c, ...” harfleriyle gösterilmelidir. Örneğin; (Yılmaz, 2008a; 2008b).

Metinde dipnot uygulaması ilgili sayfanın altında, metnin bütünlüğünü bozmayacak şekilde yalnızca açıklama amacıyla kullanılmalıdır ve “Times New Roman 10 Punto” karakteriyle verilmelidir.

Metin içi atıflarda ve kaynakçada kullanılan kısaltmalar, referans verilen kaynağın dili gözetilmeksizin, makalenin yazım diline uygun yazılmalıdır. Örneğin; Türkçe makalede “ve”, “vd.”, “Der./Ed.”, İngilizce makalede “and”, “et al.”, “Ed./Eds.” gibi.

Makalede ek verilmesi halinde her bir ek ayrı sayfada olacak şekilde kaynakçadan sonra verilmeli, “EK” başlığı büyük harflerle, koyu ve sola dayalı olarak yazılmalı, ayrıca numaralandırılmalıdır. Ek başlığındaki her kelimenin ilk harfi büyük yazılmalıdır. Örneğin; **EK 1:** Ek Başlığı.

Yararlanılan kaynaklar, makalenin sonunda ayrı bir sayfada “kaynakça” (references) başlığı altında alfabetik olarak soy isim sırasıyla gösterilmelidir. Her kaynak paragraf girintisiyle başlanarak yazılmalıdır. Kaynakçada aynı yazarın aynı yıla ait çalışmaları varsa, çalışmanın yapıldığı yılın sonuna “a, b, c, ...” harfleri koyularak sıralanmalıdır.

Derginin 19. cilt 1. sayısında yayımlanacak makalelerde ve Mayıs 2016 tarihinden itibaren değerlendirilmek üzere gönderilen yeni makalelerde geçerli olmak üzere atıf ve kaynakça yazımında APA (6. versiyon) stilinde kaynak gösterimi yapılmalıdır. Kaynakça yazımında uyulması gereken genel kurallar aşağıda gösterilmiştir.

**Kitap:**

Rosenau, P. M. (2004). *Post-modernizm ve toplum bilimleri*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

**Kitap bölümü:**

Muecke, M. A. (1994). On the evaluation of ethnographies. İçinde, J. M. Morse (Der.), *Critical issues in qualitative research* (s. 187-209). London: Sage.

**Dergi:**

Kılıç, G., Öztürk, Y. (2009). Kariyer yönetimi: Beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 45-60.

**E-dergi:**

Drichoutis, A. C., Lazaridis, P. ve Nayga, R. M. Jr. (2006). Consumers’ use of nutritional labels: A review of research studies and issues. *Academy of Marketing Science Review*, 2006 (9). <http://www.amsreview.org/articles/drichoutis09-2006.pdf>, (02.09.2011).

**Tez:**

Çolakoğlu, Ü. (1997). Konaklama işletmelerinde yönetici-yönetilen ilişkilerinde iletişim stratejileri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

**Sempozyum ve kongre bildirileri:**

Temiz, D. ve Gökmen, A. (2009). Foreign direct investment and export in Turkey: The period of 1991-2008. *EconAnadolu 2009: Anadolu Uluslararası İktisat Kongresi*, 17-19 Haziran 2009, Eskişehir, Türkiye.

**İnternet adresi:**

University of Georgia (varsa yayın yılı). "Points of pride", <http://www.uga.edu/profile/pride.html>, (erişim tarihi).

**Raporlar:**

TCMB (1995). Yıllık Rapor. [www.tcmb.gov.tr](http://www.tcmb.gov.tr), (01.05.2011). **veya** Bikmen, F. ve Meydanoğlu, Z. (2006). *Türkiye'de sivil toplum: bir değişim süreci*. Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu. İstanbul: TÜSEV Yayınları No: 39.

**İnternet makale:**

Suronovic, M. S. (2005). *International finance theory and policy*. <http://internationalecon.com/Finance/Fch70/Fch70.php>, (erişim tarihi).

**İnternet bildiri:**

Temiz, D. ve Gökmen, A. (2009). Foreign direct investment and export in Turkey: The period of 1991-2008. *EconAnadolu 2009: Anadolu Uluslararası İktisat Kongresi*, 17-19 Haziran 2009, Eskişehir, Türkiye. [http://econ.anadolu.edu.tr/fullpapers/Temiz\\_Gokmen\\_econanadolu2009.pdf](http://econ.anadolu.edu.tr/fullpapers/Temiz_Gokmen_econanadolu2009.pdf), (erişim tarihi).

Makalenin yazımıyla ve atıflarla ilgili belirtilmeyen diğer konularda bilimsel makale yazım kuralları esas alınmalıdır. Söz konusu kural ve ilkelere uymayan makalelerin sorumlulukları yazar(lar)a aittir.



